

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Marisa Marqueze

**UMA METODOLOGIA SIMPLES PARA CATEGORIZAÇÃO
DE CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA CATARINENSE**

**Florianópolis
1998**

Marisa Marqueze

**UMA METODOLOGIA SIMPLES PARA CATEGORIZAÇÃO
DE CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA CATARINENSE**

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
de grau de Mestre em
Engenharia de Produção

Orientador: Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

**Florianópolis
1998**

Ficha Catalográfica

MARQUEZE, M.

Uma metodologia simples para categorização de Cultura Organizacional: estudo de caso em empresa catarinense, Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1998.

X, 94 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção,

Orientador: Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr.

1. organização, 2. cultura, 3. mudança

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

Marisa Marqueze

**UMA METODOLOGIA SIMPLES PARA CATEGORIZAÇÃO
DE CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM
EMPRESA CATARINENSE**

Essa Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do grau de Mestre em
Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 30 de novembro de 1998.

Prof. Antônio Sérgio Coleho, Dr.
Coordenador do Programa

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juarez Perfeito
Membro

Prof. Francisco Antônio Pereira Fialho, Dr
Orientador

Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.
Membro

Prof^a Luciana Martins Saraiva, Msc
Membro

À minha filha, Thalita.

Aos meus pais, Osvaldo e Anair.

AGRADECIMENTO

Aos amigos que me incentivaram e apoiaram
fazendo com este trabalho fosse possível, e em especial :

- ao Prof. Dr. Francisco Antônio Pereira Fialho, orientador e amigo, pela sabedoria e conselhos que permitiram o desenvolvimento deste trabalho;
- ao Prof. Dr. Paulo M. Selig, pela confiança e oportunidade de começar;
- à Prof^a Lourdes Alves pelo incentivo e compreensão;
- à Universidade do Vale do Itajaí e CNPq por terem proporcionado as condições para a realização deste trabalho;
- aos colaboradores e dirigentes da empresa ABC sem os quais os objetivos propostos não seriam alcançados;
- à minha filha Thalita, por estar comigo;
- aos meus pais, Osvaldo e Anair, meus irmãos Marilena, Marinês, Maristéla, Márcia e João, cunhados e sobrinhos em cujo apoio e compreensão encontrei a força para seguir em frente;
- aos amigos: Pedro e Guara, Luciana, Lourdinha, Marciane, Arceloni, Lair e Gilberto, imprescindíveis pelo carinho e amizade.

*“Há homens que lutam um dia e são bons;
Há outros que lutam um ano e são melhores;
Há aqueles que lutam muitos anos e são muito bons;
Mas há os que lutam toda uma vida, esses são os imprescindíveis.”*

Bertolt Brecht

Lista de Figuras

Figura A	53
Figura 1. Departamento de Engenharia de Materiais	55
Figura 2. Departamento de Exportação	57
Figura 3. Departamento de SGQ	59
Figura 4. Departamento de Assistência Técnica	61
Figura 5. Departamento de Documentação	62
Figura 6. Departamento de Montagem de C	64
Figura 7. Departamento de Recursos Humanos	65
Figura 8. Departamento de Ferramentaria	66
Figura 9. Departamento de Montagem de T	67
Figura 10. Departamento Financeiro	67
Figura 11. Departamento Comercial	68
Figura 12. Departamento de Recebimento	70
Figura 13. Departamento de Informática	71
Figura 14. Departamento de Expedição	72
Figura 15. Departamento Comercial Comunicação	73
Figura 16. Departamento de PED C	74
Figura 17. Departamento Montagem de P	74
Figura 18. Departamento de PED T	75
Figura 19. Departamento Almoxarifado	76
Figura 20. Departamento de Controladoria	77
Figura 21. Departamento de Injeção	78
Figura 22. Departamento Serviços Gerais	79
Figura 23. Departamento de Engenharia de Produção	79
Figura 24. Departamento de Compras	80
Figura 25. Empresa ABC	81

SUMÁRIO

RESUMO	X
ABSTRACT	XI
CAPÍTULO 1	12
INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 HIPÓTESE	16
1.3.1 HIPÓTESE GERAL	16
1.3.2 HIPÓTESE SUBJACENTE.....	16
1.3.3 HIPÓTESE DE TRABALHO	16
1.4 METODOLOGIA	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
CAPÍTULO 2.....	18
ORGANIZAÇÕES.....	18
2.1 INTRODUÇÃO	18
2.2 CONCEITOS RELATIVOS ÀS ORGANIZAÇÕES.....	18
2.3 CONCLUSÃO	26
CAPÍTULO 3.....	27
ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS	27
3.1 INTRODUÇÃO	27
3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
3.3 CONCLUSÃO	36
CAPÍTULO 4.....	39
METODOLOGIA	39
4.1 INTRODUÇÃO	39
4.2 QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA.....	40
4.3 PESQUISA QUANTITATIVA	48
4.4 METODOLOGIA PROPOSTA.....	48
4.4.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA	48
4.5 A EXPERIÊNCIA.....	49
4.6 A EMPRESA.....	50
4.7 CONCLUSÃO	51
CAPÍTULO 5.....	52
RESULTADOS	52
5.1 INTRODUÇÃO	52
5.2 RESULTADOS OBTIDOS.....	55
5.2.1 RESULTADOS DOS DEPARTAMENTOS.....	55
5.2.2 RESULTADO GERAL.....	81
5.3 CONCLUSÕES	84
CAPÍTULO 6.....	86
CONCLUSÕES GERAIS	86
6.1 CONCLUSÕES	86
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	87
6.3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
6.4 BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS.....	89

RESUMO

As organizações modernas devem estar sintonizadas com a constante evolução do ambiente. No entanto, é necessário que o processo de mudança seja conduzido de forma a reduzir os conflitos gerados.

A identificação da Cultura Organizacional, embora complexa e subjetiva, permite uma adequação entre os objetivos da organização e seus recursos humanos.

Esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade de uma metodologia simples, onde a cultura da Empresa ABC é analisada através de um questionário, o que possibilita uma percepção da realidade da organização, através de uma analogia com os deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, em que cada um representa as características predominantes dos grupos associados à visão que os pesquisados possuem da organização.

Palavras-chave: organização, cultura, mudança.

ABSTRACT

The modern organizations should be in a constant change according to the evolution. Although, it is necessary that this process is conducted in a way to reduce possible conflicts.

The identification of the organizational culture sometimes complex and subjective, allows an adequations between the main objectives from organization and their human resources.

This research purpose is to demonstrate the applicability of a simple idea, where the culture of the company ABC is analyzed with a questionnaire, witch allows the perception of the reality experienced on that organization; using analogy between the Greek gods Zeus, Apollo, Athena and Dionysus, so then every one of them should represent the groups most significant characteristics associated with the idea that the employees, whon has been interviewed, have from their own company.

Key words: organization, culture, change.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

A sociedade atual tem convivido com mudanças radicais e inexoráveis, impelindo à criação de um novo modelo de organização. No mundo todo, discute-se o novo papel do homem nesta sociedade, em que o modelo estático e perene de vida está sendo substituído por um novo padrão que privilegia alternativas pouco ortodoxas.

A análise da evolução do mundo a partir da Revolução Industrial passa necessariamente pela mudança no paradigma do emprego, que até então era encarado como uma ocupação e tarefa de classes menos privilegiadas, para o trabalho especializado transformando artesãos em operários, mudando radicalmente seu modo de vida, flexível em habilitações e horários, para adaptarem-se à uma nova realidade, exigindo novos conhecimentos e novas posturas profissionais e organizacionais.

O reconhecimento deste novo paradigma, associado ao fato de vivermos uma era de globalização, onde os processos de transformações e mudanças ocorrem de uma forma acelerada, faz com que os acontecimentos de um determinado local influencie o comportamento das organizações num outro ponto. Isto exige das organizações uma grande capacidade de adaptação e um alto poder de competitividade, a fim de garantir a sua sobrevivência.

As organizações estão atentas a estas transformações e por isso procuram meios de identificar e adaptar seu potencial humano, pois de acordo com Katsuya Hosotani da The JUSE Problem Solving Research Group, Cambridge, 1991:

“O conceito de ‘homem ideal’ procurado pela sociedade moderna mudou de um que é enciclopédia ambulante para um homem preparado para solucionar problemas. Pode-se dizer que o valor do ser humano está na

sua criatividade e habilidade de solucionar problemas e solucioná-los cooperativamente, que é a chave para a sobrevivência de uma organização a longo prazo. Mais importante ainda, a solução de problemas promove o ser humano através do aumento da motivação e das habilidades dos membros da organização.”

O comportamento dos indivíduos dentro das organizações tem feito parte das discussões sobre produtividade. No século passado, para mudar o perfil artesanal do trabalhador e mais recentemente, para fazer frente à uma economia globalizada que exige uma produtividade crescente que mantenha a competitividade da organização neste novo mercado.

No Brasil, até pouco tempo, o parque industrial não tinha preocupações quanto a concorrência mundial, haja visto a proteção de mercado sustentada por governos nacionalistas. A partir do início da década de 90, com a abertura do mercado à empresas estrangeiras, percebeu-se o atraso de grande parte do nosso parque industrial, incapaz de fazer frente aos mercados organizados e eficazes de países industrializados.

Constatou-se então, a necessidade de mudar o perfil de nossos trabalhadores, talvez com a mesma intensidade observada após a Revolução Industrial. Para tanto, é necessário um profundo estudo do comportamento do ser humano nas organizações, que permita um diagnóstico da realidade organizacional. A sobrevivência das novas organizações que estão surgindo, depende do fator humano ou *humanware* (Campos, 1992), pois se analisarmos as organizações bem sucedidas, verificaremos que o diferencial encontra-se na valorização dos recursos humanos, com grandes investimentos em educação e treinamento para que se possa contar com profissionais competentes.

A construção do conhecimento do trabalhador, conseguida através da educação e de um treinamento consciente e baseado na interatividade e no inter-relacionamento, possibilita um crescimento pessoal que gera uma motivação para o trabalho que não seja manipuladora, e sim, valorizadora do potencial intrínseco a todos os trabalhadores, visando assim, a redução do turnover, do absenteísmo e principalmente dos casos de acidentes de trabalho.

Segundo FLEURY e FLEURY (1995), as empresas brasileiras, para se tornarem competitivas no mercado internacional necessitam rever suas premissas básicas, envolvendo:

“a construção de relações de integração entre seus elementos constitutivos, o estabelecimento de objetivos e estratégias compartilhadas, estáveis no tempo, que permitam um lento e gradual, mas seguro, processo de aprendizagem que viabilize o atingimento de padrões de qualidade de vida e de competitividade equivalente aos países avançados”.

Dessa forma, percebe-se a importância fundamental das organizações voltarem-se para construção de uma cultura que privilegia a preparação de profissionais habilitados e com conhecimentos específicos que agreguem valores, permitindo potencializar os recursos humanos tornando-os aptos a enfrentarem esta nova realidade, buscando atingir os objetivos e metas tanto da organização quanto pessoais, criando assim um clima que conduza à motivação para o trabalho.

Segundo Hersey & Blanchard “os gerentes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”.

Concomitantemente, os recursos tecnológicos desenvolvem-se em um ritmo acelerado, promovendo mudanças também nos métodos tradicionais de produção, exigindo um profissional capaz de lidar com equipamentos de última geração, aos quais poucas pessoas tinham acesso e que rapidamente estão fazendo parte do dia a dia das organizações e da sociedade.

Este novo paradigma produtivo exige organizações capazes de lidar com as inovações de maneira eficaz a fim de potencializar os recursos tecnológicos disponíveis e sob este enfoque, um clima que conduza ao aperfeiçoamento assume um papel de destaque, seja através da educação, seja através do treinamento, de forma a preparar a organização para uma nova era, onde um mundo sem fronteiras ou limites já se configura como uma realidade.

Uma visão clara e concisa de sua missão, de seu negócio e de seus objetivos disseminados por toda a organização, bem como uma construção ou percepção da

sua própria cultura permite uma agilidade no processo de mudança, que se caracteriza pela introdução de novas tecnologias, que não se restringem à aquisição de novos equipamentos, mas também à implantação de novos métodos de gestão ou processos.

Identificar a cultura organizacional possibilita ter uma clara visão de como as pessoas se comportam, o que as motiva no trabalho, como elas aprendem e como o processo de mudança deve ser conduzido de forma a atingir os objetivos almejados.

Estudar e fortalecer a cultura interna é uma das formas encontradas para manter a estabilidade do ambiente interno e também para entender como o grupo reage a estas mudanças, de forma a permitir a interpretação dos fatos ocorridos, além de prognósticos mais claros e precisos.

Cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de hábitos, comportamentos, valores, técnicas, políticas e tudo o mais que faz a “realidade” da organização. Por isso, quando se fala em programas ou projetos de motivação (motivar para a ação) se fala em mudança de comportamento e portanto, mudança cultural. Não se pode promover uma efetiva mudança organizacional sem antes delinear com clareza a cultura existente.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Identificar a cultura da Empresa ABC permitindo uma análise comportamental que sirva de parâmetros para ações estratégicas referentes a implantação de novos procedimentos organizacionais.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar a cultura organizacional da Empresa ABC.
- Relacionar a cultura da empresa com a cultura dos departamentos (subculturas).

- Analisar a adequação cultural da Empresa ABC.

1.3 HIPÓTESE

1.3.1 HIPÓTESE GERAL

A cultura organizacional pode ser codificada e analisada, independente de sua subjetividade.

1.3.2 HIPÓTESE SUBJACENTE

O questionário proposto por Charles Handy (Os Deuses da Administração, 1994) pode ser utilizado como ferramenta gerencial para analisar e codificar a cultura organizacional em empresas catarinenses.

1.3.3 Hipótese de trabalho

Através do questionário de Charles Handy será possível visualizar quais os departamentos estão mais equilibrados (ou desequilibrados) com relação à cultura da organização.

1.4 METODOLOGIA

Pesquisa quantitativa utilizando questionário proposto por Charles Handy, em seu livro “Os Deuses da Administração” (1991), dividindo a organização em departamentos, como parte de um estudo de caso que possibilite a análise e relação proposta nos objetivos.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do presente trabalho foi dividida em cinco capítulos, como descrito a seguir.

O Capítulo 2 tem como objetivo fazer um retrospecto das teorias referentes às organizações desde o taylorismo até o contingencialismo.

O Capítulo 3 apresenta a revisão bibliográfica referente à cultura organizacional.

O Capítulo 4 descreve a metodologia utilizada bem como um relato da experiência.

No Capítulo 5 são apresentados os resultados e a análise das pesquisa efetuada na Empresa ABC.

O trabalho é finalizado com o Capítulo 6 que apresenta a conclusão do trabalho realizado, bem como sugestões para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 2

ORGANIZAÇÕES

2.1 INTRODUÇÃO

A Administração, enquanto ciência é relativamente nova, pois apesar de serem considerados precursores da Administração desde os Exércitos Medievais até os filósofos gregos da Antigüidade, foi com o surgimento das organizações complexas do século passado, que as Teorias da Administração desenvolveram-se de modo mais efetivo.

Este capítulo tem por objetivo fazer um breve retrospecto das principais Teorias Administrativas de forma a traçar um panorama do que foi estudado até os dias de hoje.

2.2 CONCEITOS RELATIVOS ÀS ORGANIZAÇÕES

No início do século, Taylor e Fayol criaram, através de suas teorias Científica e Clássica uma forma de gestão organizacional ainda muito utilizada.

Segundo essas teorias o trabalhador era um ser desprovido de inteligência e, portanto precisava ser controlado e dirigido, tarefa esta destinada ao administrador, a “parte pensante” do processo produtivo, a quem cabia a idealização e a definição de como as tarefas seriam executadas.

A organização científica do trabalho foi desenvolvida por Taylor e engenheiros americanos, seus seguidores, que realizaram uma análise completa do cargo ou função, desdobrando-o em suas partes componentes e constatando uma melhora na execução do trabalho. Como consequência, as tarefas deveriam tornar-se especializadas, ou seja, o trabalho de cada pessoa ficaria restrito à execução de uma única e simples tarefa. Este fundamento é conhecido como divisão do trabalho e especialização do trabalhador.

Em seu livro *Imagens da Organização* G. Morgan (1995) compara esta forma de trabalhar com o planejamento das ações encontradas em cadeias de refeições rápidas, onde até mesmo o sorriso do funcionário ou as palavras dirigidas aos clientes são elaboradas em um “*código de instruções*”, tornando o trabalho mecânico e rotineiro.

A opinião de Taylor é que a Administração Científica deve estudar as capacidades físicas do trabalhador, através dos estudos de tempos e movimentos, mas com uma abordagem econômica, considerando o homem motivado pelo medo da fome e pela busca do dinheiro (*homo economicus*). Assim, as recompensas materiais e econômicas influenciam decisivamente nos esforços individuais no trabalho, fazendo com que o trabalhador desenvolva o máximo padrão de realização de que é fisicamente capaz.

Esta teoria apresenta duas hipóteses sobre o comportamento humano: 1) que cada homem busca maximizar sua prosperidade, em termos econômicos, e 2) que a ambição individual é um fator de motivação que predomina sobre qualquer outro sentimento. Com o passar do tempo, tais hipóteses se mostraram inadequadas e a sua contestação levou ao encaminhamento de outras propostas para a organização do trabalho na produção.

As Teorias Humanísticas, ou seja, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria Comportamental surgiram pela oposição a esta forma de conduzir o trabalho, e principalmente, ao papel do trabalhador no processo produtivo. Estas teorias passaram a se preocupar com a exploração dos fatores psicológicos para que o operário atingisse maior produtividade.

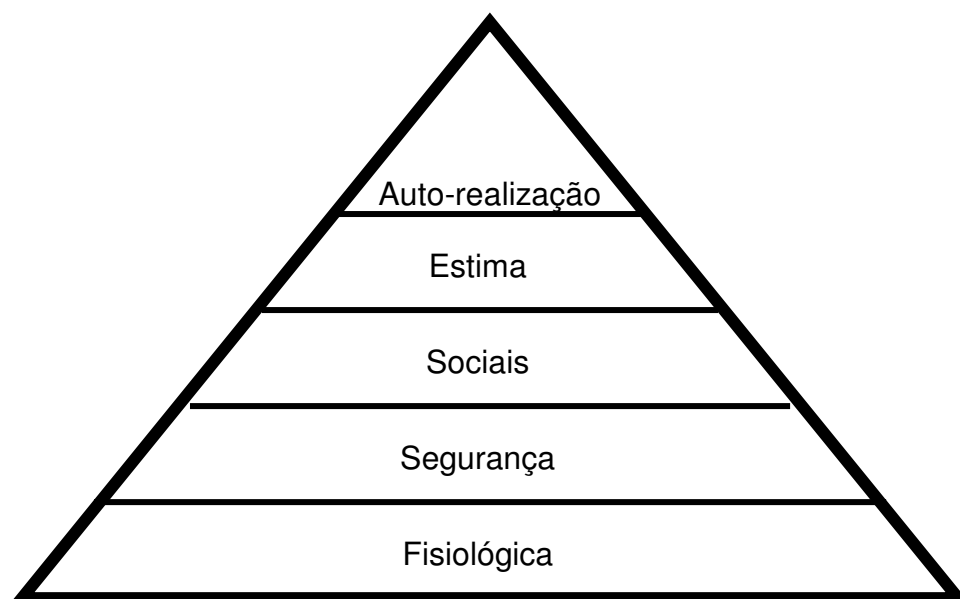
Elton Mayo, expoente da Teoria das Relações Humanas, iniciou uma pesquisa na Western Electric Company, em 1927, disposto a determinar qual a relação entre a intensidade da luminosidade e a produtividade dos funcionários. Esta experiência, conhecida como *Experiência de Hawthorne* logo detectou que fatores psicológicos interferiam na produtividade e migrou para estudos sobre as relações sociais, fadiga, *turnover*, acidentes de trabalho e condições físicas.

As conclusões desta pesquisa desencadearam o estudo sobre o comportamento humano no trabalho, onde a contribuição dos psicólogos foi de

extrema importância. Dentre eles Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Douglas McGregor, cujos estudos foram determinantes para mudar o modo como os funcionários eram tratados nas organizações.

A percepção de que um funcionário motivado produziria mais originou vários estudos, onde uma das primeiras constatações foi que a relação “estímulo-resposta” estudada por Skinner poderia ser utilizada pelas organizações, onde o estímulo-motivação traria como resposta uma maior produtividade.

Maslow foi o precursor de um novo período de trabalho para os psicólogos industriais, que passaram a se preocupar com as consequências do trabalho sobre a personalidade dos indivíduos. Focada para determinar quais estímulos gerariam maior produtividade, a Hierarquia das Necessidades por ele proposta, separa as necessidades em cinco categorias :



As categorias referem-se a:

- ✓ Necessidades Fisiológicas referem-se a alimento, repouso, abrigo, sexo;
- ✓ Necessidades de Segurança: proteção contra perigo, doença, incerteza, desemprego, roubo;
- ✓ Necessidades Sociais: aceitação, afeição, amizade, compreensão, consideração;

- ✓ Necessidade de Estima: orgulho, auto-respeito, progresso, confiança, reconhecimento, apreciação, admiração;
- ✓ Necessidades de auto-realização: autodesenvolvimento, auto-satisfação. (Chiavenato, 1993:539).

O motivo mais forte é o que determina o comportamento (atividade), depois de satisfeita esta necessidade ela perderá a intensidade, sendo então superada por uma necessidade superior na hierarquia.

Trabalhando com a mesma idéia, Herzberg criou a Teoria dos Dois Fatores, Fatores de Motivação e Fatores de Manutenção, que orientam o comportamento das pessoas, concluindo que os fatores determinantes da satisfação profissional não são os mesmos que levam à insatisfação profissional. Esta constatação foi resultado de uma pesquisa feita por Herzberg e seus associados no serviço Psicológico de Pittsburgh, onde foram entrevistados mais de duzentos (200) engenheiros e contadores.

Os pesquisadores fizeram uma distinção entre o que denominaram Fatores de Manutenção e de Fatores de Motivação:

Fatores de Motivação	Fatores de Manutenção
✓ Realização	✓ Política e administração da empresa
✓ Responsabilidade	✓ Qualidade da Supervisão técnica
✓ Reconhecimento	✓ Relacionamentos interpessoais
✓ Progresso	✓ Salário
✓ Trabalho Criativo e desafiador	✓ Segurança no cargo
✓ Possibilidade de crescimento	✓ Condições de trabalho
	✓ Benefícios dos empregados
	✓ Posição do cargo
	✓ Vida pessoal

Segundo este autor, os Fatores de Manutenção estão voltados as necessidades primárias do ser humano e os Fatores de Motivação estão voltados a auto-realização. Portanto os Fatores de Motivação são os mais importantes porque levam à satisfação profissional. Para isso, Herzberg trabalhou com um conjunto de

idéias que passou a chamar de Enriquecimento de Funções, propondo promover a satisfação para o trabalho através da estruturação dos cargos.

O Enriquecimento de Função é baseado em duas hipóteses a respeito do comportamento do homem no trabalho: 1) a produtividade de uma pessoa é tanto maior quanto mais ela estiver satisfeita; e 2) a satisfação é decorrente de fatores intrínsecos ao trabalho.

Em seu artigo “O Velho Sábio Turco” (*apud* Marqueze et al, 1995), Herzberg cita alguns ingredientes para a implementação de Enriquecimento de Função que considera essenciais na realização de um bom trabalho. São eles :

- Feedback Direto: o reconhecimento dos resultados;
- Relação Cliente: a idéia de que o indivíduo tem um cliente ou um consumidor para servir;
- Aprendizado Novo: um crescimento de seu potencial através de uma nova dimensão dentro do trabalho;
- Programação: significa a oportunidade do trabalhador de programar seu próprio trabalho.
- Perícia Única: é quando o trabalhador executa e inspeciona suas próprias tarefas;
- Controle Sobre os Recursos: torna os custos de um projeto mais realistas, à medida que são gerenciados pelos próprios executores;
- Autoridade de Comunicação Direta: evita-se perda de tempo e de oportunidades;
- Responsabilidade Pessoal: o nível desta responsabilidade está relacionado com o nível de competência individual;

Outro autor que contribui sobremaneira para a pesquisa do comportamento humano nas organizações foi Douglas McGregor, criador das Teorias X e Y, que procura traçar um perfil dos funcionários, que uma vez delineados mostraria aos dirigentes como lidar com eles.

Segundo a Teoria X todo trabalhador é preguiçoso, evita o trabalho e as responsabilidades, não possui iniciativa e precisa ser controlado e dirigido. O resultado é a centralização, o individualismo, autoritarismo e a insatisfação.

Já para a Teoria Y o trabalhador é esforçado e gosta de trabalhar, procura e aceita responsabilidades, sendo criativo e competente, podendo ser automotivado e autodirigido. O resultado é a descentralização, delegação, participação, integração e motivação.

Pressupostos das teorias comportamentais são utilizados até hoje como referência para os estudos do comportamento humano nas organizações, apesar de ser considerável o número de críticas que consideram estas teorias tão manipuladoras quanto os tayloristas.

Outra teoria considerada Clássica é a Teoria da Burocracia idealizada por Max Weber, que privilegia sobremaneira este modo de organizar o trabalho dos tayloristas, enfocando a sistematização da rotina e preestabelecendo comportamentos e ações, desconsiderando emoções e sentimentos.

Esta teoria transpôs para o “escritório” a linha de produção idealizada pelo taylorismo e implantada por Henry Ford em sua fábrica de automóveis. Os princípios da especialização, da divisão de tarefas, da linha de comando, nomeação meritocrática, clima racional e impessoal dentro da organização, entre outros, foram transportados para as tarefas administrativas, transformando o trabalhador em mero executor.

Atualmente, associa-se burocracia a organizações estáticas, de tamanho exagerado, onde a luta pelo status se sobrepõe ao alcance dos objetivos organizacionais. Apesar de não ter sido esta a visão de Weber, a rígida normatização e especificação de comportamentos impedia as organizações de se adaptarem às mudanças e principalmente o enfoque exagerado à estrutura deixava de lado o ambiente e os clientes.

Se por um lado esta teoria contribui para a estruturação das organizações gigantescas que surgiam, hoje não se concebe mais este modo de gestão, voltada mais para o seu interior do que para o ambiente externo, onde encontra-se a razão da existência da organização : a satisfação do cliente.

A Teoria Estruturalista procurou relacionar as organizações com seu ambiente externo, caracterizando a interdependência entre as organizações, surgindo um

novo conceito de homem: o homem organizacional, que desempenha papéis concomitantes em diversas organizações, que são sistemas abertos e em constante interação com o seu meio ambiente.

A abordagem estruturalista é múltipla e abrange tanto a organização formal quanto a informal, bem como recompensas sociais e materiais devem ser consideradas no comportamento das pessoas.

As organizações não funcionam sem problemas. Existem conflitos e dilemas organizacionais que provocam tensões e antagonismos envolvendo aspectos positivos e negativos, mas cuja resolução conduz a organização à inovação e à mudança, sendo considerada uma teoria de transição para a Teoria dos Sistemas.

A partir de 1970, surgiu a Teoria Sistêmica, que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que a envolve. Em uma organização, as pessoas, as tarefas e a administração são interdependentes, uma mudança em uma das partes infalivelmente afeta as outras, pois tal como um organismo, uma organização é um sistema. A visão dos sistemas para os administradores é uma forma de se considerar uma organização como um todo e como parte do meio exterior mais amplo, podendo manter um equilíbrio entre as necessidades das diversas partes da organização. Assim a Teoria dos Sistemas serve de estrutura com a qual podemos planejar nossas ações e prever conseqüências imediatas e de longo alcance, permitindo-nos ao mesmo tempo, compreender conseqüências imprevistas quando elas ocorrerem.

Como características principais desta teoria podemos citar: importância das redes de comunicações e informações, a busca da integração, visão total e integrada da empresa e dos seus objetivos globais, os níveis hierárquicos e os limites entre os diferentes órgãos da empresa tornam-se secundários, pode ser aplicada a qualquer tipo ou tamanho de empresa.

Por fim, temos a Teoria Contingencial, que procura atingir a eficácia organizacional incentivando os administradores a encontrarem formas diferentes para aplicarem em situações diferentes (contingência significa algo incerto, eventual). Por isso, esta abordagem é também chamada de situacional onde não somente as variáveis internas e externas devem ser consideradas, mas a

organização deve estar preparada para adaptar-se as situações que estes ambientes possam apresentar. Considerando para isso, pelo menos cinco variáveis: tarefas, pessoas, estrutura, ambiente e tecnologia que são interdependentes e interagentes.

O ambiente é estudado para que a empresa possa ajustar-se a ele ou se existir habilidade, mudá-lo. Pode-se estudar o ambiente considerando-o como Ambiente Geral, cujas condições (tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais) são comuns a todas as organizações e Ambiente Tarefa, que é particular a cada organização (fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras).

A incerteza que se produz na organização sobre o ambiente é saber identificar quais são as oportunidades e ameaças desse ambiente e como utilizá-las ou evitá-las. A incerteza não está no ambiente, mas sim na percepção e na interpretação da organização, pois o mesmo ambiente pode ser percebido de maneiras diferentes por duas organizações.

Os níveis mais baixos da empresa (nível operacional) estão relacionados com o ambiente tarefa, enquanto que os níveis mais altos (institucionais) estudam e mapeiam as oportunidades e ameaças fundamentais para o processo estratégico.

Outra variável estudada pela Teoria Contingencial é a tecnologia que pode ser definida como um determinado tipo de conhecimento utilizado no sentido de transformar elementos materiais (matérias-primas, componentes) ou simbólicos (dados, informações) em bens ou serviços, modificando sua natureza ou suas características. A influência da tecnologia sobre a organização e seus participantes é muito grande. Pode-se dizer que a tecnologia tem a propriedade de determinar a natureza da estrutura organizacional e do comportamento organizacional das empresas, tornando-se sinônimo de eficiência.

Outro aspecto importante da Teoria Comportamental é o Processo Decisorial. Todo indivíduo é um tomador de decisão, baseando-se nas informações que recebe do seu ambiente, processando-as de acordo com suas convicções e assumindo atitudes, opiniões e pontos de vista em todas as circunstâncias. Neste sentido, a organização é vista como um sistema de decisões, onde todos se comportam

racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes.

2.3 CONCLUSÃO

As Teorias Administrativas não são modelos que devem ser aplicados às organizações como técnicas ou ferramentas, mas sim, estudos e pesquisas realizadas no decorrer da evolução histórica que nos auxiliam a criar e inovar, buscando soluções que se adaptem a realidade encontrada através de uma análise organizacional minuciosa, estabelecendo objetivos e meios para alcançá-los.

Neste sentido, a administração é desdobrada em ações que auxiliam o processo administrativo e o desempenho dos administradores, sendo elas:

PLANEJAMENTO: pensar antecipadamente os objetivos e ações determinando antecipadamente que grupo de indivíduos deve fazer o que, e como as metas devem ser atingidas.

ORGANIZAÇÃO: é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos propostos pelo planejamento.

DIREÇÃO: função que orienta e supervisiona os recursos humanos, incluindo todas aquelas atividades destinadas a encorajar subordinados a trabalharem efetiva e eficientemente tanto a curto como a longo prazo.

CONTROLE: É a função administrativa que verifica se o que foi planejado está sendo atingido estabelecendo padrões de desempenho, medindo o desempenho atual, comparando o desempenho com os padrões estabelecidos e executando ações corretivas.

Essas quatro funções clássicas da Administração auxiliam o administrador a enfrentar as incertezas geradas pelas mudanças do ambiente e incorporam novas técnicas e ferramentas que sejam adequadas à realidade da sua organização.

CAPÍTULO 3

ORGANIZAÇÕES ENQUANTO CULTURAS

3.1 INTRODUÇÃO

O mundo está passando por mudanças profundas, onde tudo, até mesmo o íntimo de cada ser humano está sendo analisado. A facilidade de acesso às informações está proporcionando uma avaliação de comportamentos sociais, cujo resultado leva as comparações e transformações culturais.

Fugir desta realidade é impossível, restando-nos somente a opção de adaptarmo-nos a ela. A sociedade, enquanto reguladora de comportamentos exige uma padronização que poucos têm a ousadia de contestar.

No mundo dos negócios esta postura é cobrada com uma ênfase ainda maior, pois os grandes “gurus” criam novos modelos esperando que sejam implementados na sua totalidade, prometendo um aumento na produtividade, através da redução cada vez maior do número de pessoas para realizar as mesmas tarefas que antigamente, gerando com isso um dos maiores problemas sociais deste fim de século, que é o desemprego.

A busca do lucro rápido, fácil e incessante, faz com que as organizações copiem estes modelos e os utilizem como “exemplos bíblicos” que devem ser seguidos com fé e resignação - desconsiderando a cultura inerente a cada sociedade, impondo normas e regulamentos que geram conflitos pessoais ocasionando a ineficiência dos modelos propostos - seguindo a teoria proposta por Fayol, que no início do século propunha a criação de um modelo universal de administração, sendo esta teoria contestada e derrubada com o passar dos anos e que, portanto, não se encaixa mais às necessidades das organizações atuais, complexas demais para serem enquadradas em teorias simplistas.

Várias ferramentas administrativas são criadas e colocadas no mercado, gerando uma onda de modismos difícil de ser contida e criando também uma resistência às mudanças que tem se tornado um problema sério em relação à resolução dos problemas existentes, fazendo com que as organizações tornem-se estáticas e fechadas às variações do meio ambiente, o que fatalmente as levará ao declínio e comprometerá sua sobrevivência, que é dependente da capacidade da organização de acompanhar a dinâmica do tempo.

Para alguns, “Cultura Organizacional” pode também ser encarada como mais um modismo, pois está sendo exaustivamente citada em artigos e pesquisas que buscam uma definição e uma compreensão de seu real significado. No entanto, sua importância e consistência residem no empirismo de sua aplicação e na necessidade de um estudo mais profundo sobre a cultura individual das organizações: partindo de dentro para fora, não sendo somente “mais uma” proposta de consultoria.

Para uma melhor compreensão, num primeiro momento, é importante delinear o conceito de cultura, que pode ser “3. *O complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade*” (Aurélio Buarque de Holanda, 1986).

Ou ainda, segundo Amado (apud J.F. Chanlat) cultura “*pode ser definida como um fenômeno social que é, ao mesmo tempo, singular a dado grupo de pessoas. A cultura de um grupo torna-se então, uma singularidade compartilhada, um tipo de “singular-plural”.*

Estas definições gerais de cultura servem de base para uma definição particular do que seria a cultura da organização, ou da empresa, como Elliot Jaques (apud O. Aktouf-Chanlat) coloca “*a cultura da empresa é o modo habitual de pensar e de agir, que deve ser aprendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa*”.

Em decorrência da evolução dos estudos das Teorias Administrativas, vários outros autores (Katz & Kahn 1970, Edgar H. Schein 1982, Chanlat, G. Amado (apud Chanlat) Cyro Bernades 1995, Aktouf apud Chanlat) conceituaram Cultura Organizacional.

Podemos utilizar a definição de Aktouf, que consta na coletânea de artigos realizada por Chanlat (1993) na obra “O Indivíduo nas Organizações”, como uma síntese das idéias encontradas:

“Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes; a cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização; não é estática e permanente, sofrendo alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas e externas”.

Dentro deste conceito, observa-se que Cultura Organizacional tem uma amplitude e complexidade que reflete a cultura da sociedade na qual a organização está inserida e também que o comportamento do ser humano é o elo que une a cultura social à cultura organizacional, pois segundo Skinner (*apud* R. Kanaane, 1995) o indivíduo é um produto e um produtor da cultura. Esta percepção sobre a importância da cultura organizacional só aparece recentemente na literatura referente à Administração, que considerava até pouco tempo o contingencialismo apenas quanto ao ambiente e não através da percepção dos empregados participantes (Parsons, *apud* Trompenaars, 1993).

Em um dos primeiros livros sobre o assunto, Schein (Psicologia Organizacional, 1982), enfatiza que “*as organizações são sistemas sociais complexos*” e como tal devem ser percebidas e analisadas como fenômenos sociais, o que também foi observado por Presthus (*apud* Morgan, 1996) que salienta o fato de vivermos em uma “*sociedade organizacional*” na qual grandes organizações influenciam o cotidiano das pessoas.

Fazendo uma analogia deste conceito com o princípio matemático que diz que *a ordem dos fatores não altera o produto final*, podemos considerar que as pessoas influenciam as organizações e são influenciadas por elas.

Analisando o conceito de cultura, Aktouf conclui:

“um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnicos administrativos da empresa”, podendo então, ser considerada como “a reunião de tudo o que faz a vida da empresa”.

Para Katz & Kahn (1987):

“toda a organização cria a sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos, refletindo tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as disputas interna e externas dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo”.

Considerando estes conceitos, percebe-se que a cultura organizacional é um conjunto de variáveis no qual a organização e seus participantes buscam os preceitos de aprendizagem e de interação, seja com o ambiente externo ou interno, estabelecendo relações e normas que resultam na personificação da organização.

Sabe-se, que para mudar a organização, não basta tão somente alterar sua estrutura organizacional, mas imprescindivelmente, os sistemas nos quais as pessoas vivem e trabalham, ou seja, a sua cultura.

Muito se tem falado sobre o sucesso das empresas japonesas, sempre associado ao modo de vida oriental, cuja filosofia é difundida no ocidente, sem se considerar que há diferenças culturais que se refletem nas organizações e, portanto não se constituem num padrão ou num modelo que possa ser copiado, desconsiderando o local onde ele está sendo aplicado. Por este motivo, observa-se o fracasso na implantação de várias técnicas administrativas apontadas como receitas infalíveis, e que na prática têm se revelado como mais um problema para as organizações.

A teoria contingencial da administração, também conhecida como situacional, enfatiza que não existe o “the best way”, ou seja, o melhor modo apregoado pelo taylorismo, e sim, que o ideal é que seja feita uma análise da realidade ambiental, para só então decidir qual a melhor técnica a ser aplicada. É neste ponto, que se observa a significativa importância da cultura dentro das organizações pelo poder, muitas vezes imperceptível, de determinar o sucesso ou o fracasso da mudança proposta.

Há muito tempo, deixou-se de tratar as pessoas como robôs ou extensão das máquinas dentro das organizações. No entanto, a dificuldade de compreender a complexidade do comportamento humano tem feito com que procure-se alternativas paliativas, não privilegiando as pessoas e sim, a estrutura e os processos organizacionais como se fossem partes distintas, não holisticamente, o que levaria à solução dos problemas decorridos quando da implantação da mudança organizacional.

Desta forma, quando apreende-se a verdadeira importância da cultura organizacional, percebe-se que, muito além de ser apenas mais um modismo, ela pode ser transformada numa ferramenta que, quando bem utilizada, se reverterá em benefícios, assegurando assim o êxito da organização e a satisfação das pessoas que a compõem.

3.2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As organizações são constituídas de pessoas, que como tal, se comportam de modo diferenciado, seja com relação ao trabalho, aos colegas ou à sua vida pessoal.

Compreender os movimentos e identificar a “personalidade” da organização é tão importante quanto os controles de produção ou de vendas, pois independente da área de atuação, os conflitos decorrentes da diversidade cultural encontrada nas organizações provocam desequilíbrios, que uma vez instalados requerem ações dispendiosas para solucioná-los.

O estudo do comportamento humano nas organizações vem sendo feito ao longo da história através das teorias administrativas. No início do século a Teoria Científica de F. Taylor já demonstrava a preocupação com o ser humano, mesmo que após passados tantos anos a crítica à esta teoria considere o tratamento dado pelos tayloristas aos funcionários como sendo desumano.

No entanto, o tema cultura organizacional só veio realmente à tona a partir da década de 80, quando as empresas, acadêmicos e executivos começaram a

ênfatizar o lado humano das organizações, surgindo a partir daí um interesse que transformaria a cultura na nova “onda” gerencial.

Mas, para entendermos a cultura organizacional, é necessário antes entender o conceito de cultura, onde ciências como a Sociologia, a Antropologia e Psicologia Social foram de grande valia, auxiliando na compreensão dos fenômenos culturais como modificadores da realidade.

Para a Sociologia, a palavra cultura indica o conjunto de comportamentos, crenças, valores materiais e espirituais partilhados pelos membros de uma sociedade. A Antropologia utiliza o termo cultura para designar o conjunto de características que diferenciam as sociedades entre si. (Bernardes, Cyro, 1995).

Existem várias interpretações a respeito da palavra cultura, de acordo com a ciência que a analisa, como também existem diferenças para o uso do termo “cultura organizacional”, que pode fazer referência ao comportamento das pessoas nas organizações, os diferentes tipos de organizações: exércitos, religiões, indústrias, escolas, hospitais, presídios, etc., e também as organizações vistas como culturas: McDonald’s, Coca-Cola, IBM, entre outras.

Aqui, usaremos “cultura organizacional” como referência comportamental, muito embora deve-se salientar que existem críticas quanto ao uso deste termo pois a cultura de um povo é formada através de gerações num processo muito longo, o que não acontece na maioria das organizações, que só recentemente se estruturaram.

É claro que sob o aspecto antropológico, a cultura assume uma dimensão muito mais ampla, afinal a Antropologia Cultural é uma ciência que se propõem a estudar a cultura através do estudo do comportamento, organização social costumes e crenças do homem, relacionando-os várias outras ciências, tais como: etnologia, arqueologia, lingüística, sociologia, economia, história e geografia humana (Novo Dicionário Aurélio, 1986).

No entanto, esta terminologia tornou-se usual nos estudos de gestão empresarial, e é normalmente usada para explicar as diferenças encontradas nas organizações.

A seguir, será apresentada uma coletânea de conceitos de alguns autores que estão trabalhando com este tema, muito embora o assunto não se esgote, ao contrário, ainda é grande o número de pesquisadores que estão procurando uma definição mais específica, e tal como a cultura, este processo somente se solidificará com o avanço a inclusão de novos estudos.

Cyro Bernardes, em seu livro *Sociologia Aplicada à Administração* (1995, p.27), concebeu três variáveis para identificar os componentes da cultura organizacional:

“Tecnologia designa, concomitantemente: os resultados obtidos (bens ou serviços prestados), os processos utilizados (manuais, mecânicos, automatizados, etc.) e os insumos necessários (máquinas, mão-de-obra, conhecimentos, habilidades dos executores, dinheiro e até o tempo)”.

As diferenças do conteúdo da variável tecnologia explicam as diversidades de culturas entre as organizações diferentes, como hospitais, escolas ou empresa, enquanto que as diferenças de intensidade destas variáveis mostram a diversidade cultural entre organizações similares, como uma escola pública e uma particular.

A segunda variável seriam os preceitos que “designa o conjunto de normas e procedimentos, de organização e relacionamentos; as posições ocupadas pelos participantes nos vários agrupamentos; e as crenças, valores partilhados pelos membros dos grupos sociais”.

Nesse sentido, a cultura de um seminário religioso difere da cultura de um corpo militar pelo conteúdo da variável preceitos, e intensidade desta variável faz com que a cultura de um clube recreativo seja diferente de ambas.

Por fim aparecem os sentimentos como terceira variável cultural que “designam a manifestação de emoções decorrentes de: execução de atividades (causadoras de satisfação, alienação, etc. ...); obediência a normas de procedimentos e organização (que determina posições hierárquicas e conseqüentemente medo, inveja e raiva); relacionamentos sociais (geradores de simpatias, admiração, desprezo, etc. ...).

Assim, conclui Bernardes, as diferenças podem ser explicadas pela natureza dos sentimentos que unem as pessoas: raiva, amor, amizade, expectativas, são sentimentos que se encontram refletidos na cultura da organização.

Estas três variáveis não podem ser dissociadas, a introdução de novas tecnologias, a substituição de pessoas, geram novos sentimentos que por sua vez modificam o ambiente, originando uma mudança cultural, sendo variável em conteúdo e intensidade de organização para organização e até entre departamentos de uma mesma organização, criando assim as subculturas.

Para Schein, 1986 (apud Fleury 1995, p.25):

“a cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas”.

Pode-se entender deste conceito que a cultura antes de ser uma teoria imposta, é uma prática teorizada, pois antes deve-se comprovar a eficácia da ação, para que a repetição do comportamento torne-se aceita e transmitida aos novos membros do grupo.

Fleury, M.T. (1995, p.27) trabalhou com esta idéia de Schein, e enriqueceu este conceito:

“cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

Analisando estes conceitos, percebe-se que a cultura da organização está relacionada com a interação social dos grupos que a compõem, criando assim um ambiente em constante mutação.

Para Tavares, M.G.P. (1991, p.57), “a organização empresarial é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. Qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da história humana e de um contexto muito maior que é em si um repositório de cultura”.

Neste conceito, observa-se uma outra interpretação para cultura organizacional, a autora conclui que como as organizações são formadas por interações humanas, elas possuem uma cultura que decorre desta interação, também as organizações são vistas como subculturas que fazem parte de um contexto maior.

Em seu livro *Nas Ondas da Cultura*, Trompenaars F (1994), considera que “uma definição de cultura é propriamente um produto cultural”, pois relaciona-se com a interpretação que as pessoas ou grupos fazem de ritos e símbolos gerando e refletindo significados compartilhados. Também descreve que a cultura se apresente em níveis diferentes e complementares: artefatos e produtos mostram a cultura explícita que refletem um nível mais profundo onde aparecem as normas (certo/errado) e valores (bom/mau) que nos levam ao centro, ou seja, onde estão as premissas básicas ou implícitas, onde através do relacionamento natural o homem aprende o significado central da vida, que não passa pelo questionamento consciente, mas torna-se manifesto.

A definição de cultura organizacional para este autor é: “cultura organizacional ou cultura específica nada mais é do que a forma como os grupos se organizaram no decorrer dos anos, para resolver os problemas e desafios apresentados a eles” (1993:24).

Tratar a cultura como identificador de diferenças foi uma das maneiras encontradas por Morgan, em seu livro *Imagens da Organização* (1995), onde descreve que o conceito de cultura, atualmente, é “usado genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida”.

Portanto grupos diferentes, mesmo que inseridos numa organização social maior possuem modos de se comportar diferente. Cria-se assim a idéia das subculturas citada por Bernardes, Tavares e Morgan.

Os grupos subdivididos criam sua própria interpretação das normas, valores, comportamentos e demais componentes da cultura. Um exemplo desse fenômeno pode ser observado em organizações de uma mesma área: igrejas em geral possuem uma cultura voltada para o amor ao próximo, a bondade e a demonstração da fé. Se observadas as várias correntes religiosas pode ser constatada a formação

de subculturas religiosas: os cristãos, os muçulmanos, os espíritas. Todos estes grupos apresentam características diferenciadas apesar de terem o mesmo objetivo. Ainda podemos encontrar mais diferenças subdividindo os cristãos em evangélicos, católicos e cristãos ortodoxos. Se observar somente nos católicos ainda serão encontradas diferenças entre as igrejas católicas européias e americanas. Mesmo dentro de um mesmo país encontram-se manifestações religiosas diferentes em cada região.

As diferenças vão sendo encontradas até chegarmos ao nível de uma paróquia onde um grupo de fiéis se comporta de maneiras diversas de outro grupo, de acordo com a idade, o sexo e a sua orientação pessoal.

Esta analogia pode ser transportada para as organizações, que se dividem por área de atuação. A produção de bens encontra ambientes tão diferentes quanto à indústria automobilística, a indústria têxtil ou a indústria farmacêutica. Cada uma com suas particularidades. Mesmo assim, integrantes da indústria automobilística são diferentes entre si. O mesmo ocorre com organizações que possuem filiais, onde as particularidades da região onde estão inseridas interferem no comportamento do grupo, sendo impossível criar um comportamento padrão. Ainda pode-se dividir a cultura de uma organização observando seus vários departamentos, onde encontraremos mais uma vez diferenças.

Através da compreensão deste fenômeno é possível perceber porque uma técnica administrativa não pode ser aplicada indistintamente em qualquer organização. É necessário antes de tudo fazer uma análise da cultura onde será possível identificar como os grupos se comportam e como irão reagir à mudança que irá acontecer.

3.3 CONCLUSÃO

Quando se fala em administração moderna imediatamente relacionamos com técnicas avançadas, com automação e ferramentas que permitem às organizações posicionarem-se frente as constantes mudanças deste final de milênio.

As dificuldades enfrentadas, no entanto, revelam que modernizar a administração vai além destes passos. É na implantação desses recursos que os fracassos acumulados costumam desmentir as teorias encontradas em livros sobre gestão empresarial.

Tal constatação conduziu a uma grande quantidade de estudos, artigos e livros que tentavam explicar o tema, além da tentativa de entender o que estava diferenciando organizações vitoriosas de outras que não conseguiram sobreviver.

As mudanças sociais ocorridas principalmente neste século interferiram no modo de produção, que tiveram que se adaptar a novos valores impostos pela sociedade, onde a imposição simples da autoridade na contribuição dos empregados não é mais aceita.

A identificação da cultura organizacional permite aos dirigentes entenderem o comportamento dos empregados, usando o conhecimento advindo desta análise para atingir os objetivos tanto da organização quanto os pessoais, o que por sua vez garante o comprometimento de todos os envolvidos.

Assim sendo, a cultura pode exercer um papel tão importante para a produtividade quanto as mais novas tecnologias ou a própria estrutura, tornando a organização competitiva e garantindo a sua sobrevivência.

As organizações devem estar preparadas para acompanhar a dinâmica do tempo, e com isto, provocam mudanças. O termo “mudança organizacional” tornou-se exaustivamente usado, a ponto de converter-se em tema de trabalhos, publicações e pesquisas constantes, numa tentativa de definição e compreensão do seu real significado.

Para a compreensão do significado de mudança organizacional, é necessário, antes de mais nada, uma definição do contexto cultural (G. Amado et alli, apud Chanlat, 1993), pois até então, procedimentos ou técnicas administrativas têm sido tratadas como universais, aplicáveis em qualquer organização, pois:

“se se considera a realidade social um produto constantemente reconstruído pelos atores com base em sua cultura e história, pode-se então melhor compreender que toda a mudança organizacional implica uma

transformação das mentalidades, ou, em outros termos, uma inovação cultural. A inovação cultural supõe, inicialmente, um mínimo de tomada de consciência e de reconhecimento de sua própria identidade cultural” (G. Amado et al, apud Chanlat).

Portanto, transformar organizações estáticas, sem consciência da sua potencialidade em organismos dinâmicos, adaptáveis e receptivos, mantendo-se em constante homeostase com o ambiente e direcionadas para o cumprimento de uma missão social é uma forte razão para pesquisar a cultura organizacional, pois aumenta as possibilidades de sucesso na implementação das mudanças exigidas por um ambiente em constante mutação.

CAPÍTULO 4

METODOLOGIA

4.1 INTRODUÇÃO

Pode-se descrever a cultura de uma nação demonstrando o modo de viver e as manifestações culturais, como música, danças, vestuário e a própria língua, que expressa o sentimento de um povo.

Em uma organização, também podemos identificar a cultura através de manifestações que incluem lendas, mitos e rituais próprios de cada grupo. Assim, um novo integrante é informado das passagens mais significativas envolvendo funcionários mais antigos e empreendedores que deram início ao negócio, enfrentando adversidades, transformando estas estórias em lendas perpetuadas por todos e que acabam gerando os mitos. Também é desta forma que são passados valores e conceitos de como o novo funcionário deve se comportar se quiser ser aceito pelo grupo. Exemplos comuns que ocorrem em qualquer organização passam despercebidos e somente são considerados como ritos se forem catalogados. Brincadeiras feitas com novos funcionários, pequenas mentiras e armações que só os mais velhos identificam fazem parte do dia a dia das pessoas que convivem num mesmo ambiente.

Estes ritos têm a intenção de enquadrar os novos e testá-los para então serem aceitos como integrantes do grupo. Assim também acontece em vários países onde os imigrantes tentam incorporar o *modus vivendis* para tornarem-se tão iguais a ponto de passarem incógnitos. Quando depara-se com uma pessoa comportando-se de maneira diferenciada, logo tenta-se enquadrá-la em algum grupo, seja de uma cultura maior ou de uma minoria (hippies, punks, religiosos, etc...)

O mesmo ocorre nas organizações e para que os conflitos gerados pelas diferenças sejam minimizados, é imprescindível identificar como cada grupo ou cada indivíduo reage à mudança para torná-la mais eficaz e diminuir as resistências

naturais, pois “culturas inadequadas levam à insatisfação e à ineficiência” (Handy 1991, p.8).

Assim, pode-se entender também que a inadequação à cultura existente gerará insatisfação e ineficiência, fazendo com que a capacidade de um funcionário seja subutilizada em função desta inadequação, ocasionando uma baixa produtividade, com perdas tanto para a organização quanto para o funcionário.

4.2 QUADRO TEÓRICO DA PESQUISA

O objetivo de identificar a cultura organizacional através do questionário proposto por Charles Handy, provém da facilidade de relacionar comportamentos através da comparação aos deuses da mitologia grega.

Para os gregos, os deuses representavam características com as quais os humanos identificavam-se, adorando um ou mais deles de acordo com seus próprios desejos. Portanto, a religião representava os costumes do seu povo e não a adoração etérea e distante apregoada pelo cristianismo.

O autor Charles Handy (1991) explica na introdução de seu livro os Deuses da Administração que o uso desta analogia serve para “frisar um ponto muito importante, de que a administração não é uma ciência exata, mas antes um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição prevalentes naquele lugar e naquele momento”. Entretanto, existem certos padrões no comportamento das pessoas que podem ser identificados e servirem de apoio na decisão dos administradores, e o uso da mitologia representada pelos deuses Zeus, Apolo, Atena e Dionísio se propõem a identificar esses padrões relacionando-os com a representatividade cultural de cada um desses deuses e a filosofia administrativa adequada, além de uma figura representativa. Também o autor observa que, cada cultura ou deus não é única e nem pode ser classificada como boa ou ruim, e sim inadequada para a organização ou para o funcionário.

Esta concepção pode ser chamada de Teoria da Adequação Cultural, onde não existe uma cultura ideal e a cultura certa para o propósito certo, sendo a sua

validade consolidada pela experiência pessoal de cada funcionário, sem o que seria apenas mais uma teoria sem utilidade.

A primeira a ser analisada é a Cultura-de-Clube, representada pelo deus supremo do Olimpo, Zeus.

Conforme a mitologia grega, um deus deveria matar seu pai para assumir seu trono, assim como os pais deveriam matar seus filhos para evitar serem mortos por eles. Dessa maneira, Zeus nasceu já com a missão de sobreviver aos ataques de seu pai (Crono) e vingar seus irmãos primogênitos, devorados pelo pai. Já no primeiro confronto Zeus conseguiu que Crono arrancar seus irmãos de dentro do pai e vencida a batalha, dividiu seu poder com eles, sendo seu o campo dos céus, enquanto que o mar seria feudo de Poseidon e o mundo subterrâneo de Hades.

Zeus foi considerado o primeiro rei do Olimpo graças à sua força, mas é principalmente adorado por ser encantador com suas fraquezas quase humanas, onde a paixão e a infidelidade encontravam-se lado a lado com os poderes divinos, pois sendo deus do raio e do trovão, utilizava-os tanto na ira quanto na sedução em forma de chuva de ouro, pois “Zeus representava a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma” (Handy 1991, p.18). Era soberano na Acrópole e no Império Romano surgiu com o nome de Júpiter, que também veio a ser o centro da vida na terra, presidindo no Foro Romano a vida civil e religiosa do maior império de todos os tempos.

A Cultura-de-Clube tem como figura a teia de aranha, que como todas as outras organizações tem sua cultura baseada em funções e produtos, cujas linhas se irradiam do centro, como um organograma tradicional. Entretanto, em organizações cuja cultura predominante tem essas características, as linhas da teia que são as mais importantes são as que envolvem a aranha no meio, sendo as linhas do poder e da influência que ficam menores quanto mais se distanciam do centro. Essa cultura é mais comumente encontrada em pequenas organizações empreendedoras e familiares, o que não significa a sua ausência em organizações de maior porte, onde o Zeus empreendedor aparece com destaque.

A rapidez das decisões aparece como uma das características mais marcantes desta cultura, onde a qualidade das decisões dependerá da competência

de seu Zeus, sendo suas variáveis críticas a seleção e a sucessão e a empatia é o canal mais eficiente e rápido de comunicação, sendo pouco dependente de documentação formal ou autoridade formal, os sentimentos de afinidade e confiança aparecem como elementos essenciais.

Por isso a seleção não obedece a rígidos padrões, onde o nepotismo floresce com naturalidade e as pessoas que não se enquadram ou não possuem a empatia necessária com os outros membros do clube deve ser afastada, pois a comunicação formal não é aceita, assim como o erro constante ocasionado pela falta de semelhança entre as idéias do grupo, o que faz com que todos mantenham o mesmo padrão de comportamento.

É o tipo de cultura que valoriza os funcionários, dando-lhes liberdade de ação e recompensas, sendo também uma cultura de destaque, pois o Zeus de uma grande organização é carismático e costuma ser referenciado por suas conquistas. No entanto o funcionário que não se enquadra neste ambiente, não tem propensão ou vontade de manter uma rede de amizades e relacionamentos úteis para a sua ascensão, não terá sucesso numa organização com esta cultura, onde o paternalismo e o culto do indivíduo, da propriedade e do poder pessoal podem não parecer muito justos e até parecer pouco popular e ultrapassada diante da idéia de oportunidades iguais para todos que permeia a gestão moderna.

Vale lembrar que a maioria das organizações tem em seu começo esta cultura como predominante, pois uma boa idéia e uma grande força de vontade marcou e marca o início de todo empreendimento.

Em seguida vem a Cultura-de-Função representada pelo deus Apolo e pela figura de um templo grego.

Apolo nasceu iluminado e por isso era considerado a verdadeira luz e o próprio sol. Sendo criado com o néctar dos deuses, tornou-se um belo jovem que após guerrear e vencer uma serpente ganhou de seu pai, Zeus, a mitra e a lira que transformaram-se em seus símbolos visíveis.

Em sua arrogância e prepotência, enfrentou o Cupido, dizendo-lhe ser afeminado e sem habilidades com a flecha. Como vingança, o Cupido lançou-lhe

uma flecha de amor ao mesmo tempo em que lançava uma de desprezo à ninfa Dafne, que ocasionou longas perseguições por parte de Apolo e fugas da ninfa. Por mais que procurasse, Apolo não conseguia encontrar nenhuma falha ou defeito em si próprio que justificasse a fuga de Dafne, criando dessa forma o culto à beleza e à perfeição que é associado à sua figura.

Por ser considerado a personificação do Sol, era o deus-patrono, guerreiro sagaz reconhecido como tal por seu pai Zeus e por isso o deus da ordem e das regras. A figura do templo grego também representa essa beleza e força em seus pilares.

Essa cultura baseia-se mais em funções e tarefas a serem cumpridas do que nas personalidades ou pessoas que compõem a organização, sendo o homem racional e determinado pela lógica, onde o fluxo do trabalho é descrito em normas e procedimentos formalizados em manuais com um sistema de funções prescritas. É um tipo de cultura que se aproxima da *burocracia* idealizada por Max Weber.

Assim como o sol nasce a cada dia, este tipo de cultura assume que o amanhã será igual ao ontem, sendo a estabilidade e a previsibilidade assumidas e encorajadas. Assim como no taylorismo, os indivíduos na cultura-de-função são partes integrantes das máquinas, sendo irrelevante seu nome ou sua aparência.

A previsibilidade e a estabilidade geram uma sensação de bem estar, um sentimento de segurança fazendo com que muitos funcionários se enquadrem neste perfil e relutem em sair deste templo protetor e acolhedor. Muitas organizações públicas, companhias de seguro, monopólios e empresas públicas encontram-se neste tipo de cultura. E é compreensível o esforço que todos, dirigentes e funcionários, fazem para que permaneça este estado estável, onde a turbulência do mercado não poderá atingi-los.

Organizações complexas, com um longo histórico de sucesso, freqüentemente baseado em um único produto também se rendem a este modo de pensar. Quanto mais racional, codificada e padronizada for a função mais eficiente será a organização, e um dos seus maiores temores é a mudança, que será ignorada o quanto for possível e depois a reação será a tentativa de manter os pilares firmes enquanto a terra treme e não a tentativa de acompanhar os tremores.

Na cultura-de-função, os funcionários esperam que seus dirigentes digam exatamente como devem agir, quais as tarefas devem ser executadas e em quanto tempo. Caso isso não ocorra, ficam perdidos e sem rumo, uma vez que a criatividade nunca foi incentivada. O poder está no topo das organizações e a ascensão depende da agregação a um dos pilares que conduzirão o funcionário o mais próximo possível deste topo.

A Cultura-de-Tarefa, cuja deusa Atena e a figura da rede são a sua representação, “preocupa-se basicamente com a solução contínua e bem-sucedida de problemas” (Handy 1991, p.26).

Atena é a deusa dos guerreiros vitoriosos, que desde o seu nascimento aparece armada e disposta para a sua missão de ajudar seus súditos. É uma divindade exclusivamente concebida para a vitória de seus fiéis, que passou de mulher de ação à uma matrona tutelar, convertendo-se na deusa guardiã do Estado e de todos os lares da Grécia.

Atena, após a tragédia da batalha com sua irmã adotiva, da qual foi salva por seu pai Zeus (alguns estudiosos creditam esta paternidade à Posseidon, sendo Zeus seu pai adotivo) passou a ser uma deusa desarmada, estando mais preocupada com o lar do que com a batalha, acreditando que a paz pode ser conseguida através de um acordo, sendo preferível à guerra. Mas, também acredita que se a guerra for necessária, o clamor da vitória deve soar com intensidade, convertendo-se em regozijo popular e em instrumento de ascensão para os heróis.

As organizações baseadas na cultura-de-tarefa organizam suas atividades em equipes de trabalho, onde cada membro é um especialista valioso, criativo e talentoso que contribui para solucionar o problema apresentado. Os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pela capacidade do outro é um imperativo e a recompensa é dividida.

Diferente da cultura-de-função (Apolo), onde a eficiência, ou seja, os meios utilizados tornam-se mais importantes, na cultura de Atena a busca da eficácia, a preocupação com os resultados prevalece. Questões como horários, rotinas e definições de funções não são privilegiadas, e cada membro da equipe é uma parte da rede que pode contribuir para a solução do problema apresentado.

O poder está nos espaços da rede e não no topo (Apolo) ou no centro (Zeus), sendo a organização “uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global” (Handy 1991, p.26).

Neste tipo de cultura a perícia é a base para o poder e a influência, não importando a idade, o tempo de serviço ou parentesco. É comum encontrar pessoas jovens e entusiasmadas onde a figura típica de um líder não é necessária.

Vale salientar que o entusiasmo dura exatamente o tempo de solução do problema, que ao se tornar rotina não desperta mais o mesmo interesse na equipe.

Este tipo de cultura funciona bem quando o produto da organização for a “solução de problemas”, como agências de publicidade, empresas de consultoria, organizações de pesquisas de novos produtos e outras do gênero. Exigir previsibilidade e praticidade em uma organização com este perfil é um erro, pois esta cultura não se ajusta à ambientes estáveis por ser extremamente cara onde a novidade de um produto converte-se em lucro para a organização enquanto seus concorrentes não entram em cena e o preço do produto pode ser determinado em função dos custos, mas após este período, o ajuste é necessário e então ou a organização tornou-se grande o suficiente para progredir, mudando o tipo de cultura predominante, ou então tende a desaparecer. A cultura Atena costuma ter vida curta.

Por último, a Cultura Existencial, representada pelo deus Dionísio e a figura de um agrupamento individual de estrelas, reunidas em um círculo.

Dionísio nasceu pobre, filho de Zeus, concebido fora do casamento, e por isso é vítima da ira de Hera, esposa de Zeus, que ordena aos Titãs a execução de uma implacável lição para servir de exemplo a outras deusas ou mulheres que ousem traí-la com seu infiel marido.

Os Titãs raptam o menino e após despedaçá-lo colocam-no numa panela sobre o fogo, do qual ele é salvo por sua avó, enquanto sua mãe é queimada. O trabalho da avó em juntar seus pedaços fez com que ele adquirisse uma forma parecida com a anterior, e quando jovem, tornou-se extremamente parecido com o pai.

É entregue às ninfas para que o protejam da ira de Hera, e neste local dedica-se ao cultivo de uvas que mais tarde transforma em vinho. No entanto não consegue fugir da perseguição de Hera, que mais uma vez o atinge e lança sobre ele a loucura, que o torna obstinado na busca de uma vingança contra seus perseguidores.

Sendo protegido por Zeus, saiu-se vitorioso nestas batalhas e retornando ao convívio com as ninfas, dedica-se à transformação das uvas em delicioso vinho, divulgando seu produto em todo o universo conhecido, que o utilizavam em festas religiosas.

No Império Romano, Dionísio foi chamado de Baco, e as festas dionísias, antes religiosas e agrícolas, transformaram-se em bacanais, festas privadas e escandalosas que se estenderam por todo o império.

Dionísio também ficou conhecido como um deus preocupado em estabelecer uma moral de validade universal, cultuando as almas imortais e a possibilidade de todos alcançarem a eternidade por merecimento, como ele e sua mãe, salva das chamas quando Dionísio tornou-se um dos doze deuses do Olimpo.

No culto romano, foi seguido por outros deuses que procuraram encontrar uma explicação para o mistério da vida e um sentido à existência numa sociedade que alcançou um nível cultura e material elevado, seguido por uma profunda crise moral.

Para Dionísio, somente ele representa a ideologia existencial entre todos os outros deuses, onde o existencialismo apregoa que somos responsáveis pelo nosso destino, independente da vontade dos deuses.

Em todos os outros tipos de cultura, o indivíduo tinha clara a sua participação na organização, onde procura ajudar a organização a atingir seus objetivos, sendo por isso recompensado.

Na cultura existencial, a organização existe para que o indivíduo atinja seus objetivos pessoais, sendo que a saída de uma ou outra estrela não afeta o modo de agir dos membros restantes, pois eles não são interdependentes, funcionando como

uma associação de profissionais onde o talento e a habilidade pessoal é a chave para o sucesso.

Cooperativas, associações profissionais, universidades e clínicas se encaixam neste perfil, e a administração é vista como uma tarefa menor e com menos prestígio, onde as tentativas de gerenciamento são ignoradas em favor da individualidade e profissionalismo. Em geral as pessoas com características de Dionísio se apresentam citando suas profissões e não o cargo ou usando o nome da organização para a qual trabalham.

Os quatro deuses apresentados são bastante semelhantes e foram colocados pelo autor em uma ordem significativa. Primeiro Zeus, que é como a grande maioria das organizações iniciou, após um período em que o líder era o centro da organização, tornou-se necessário organizar o trabalho, então surgiu Apolo com sua cultura-de-função. O desenvolvimento de novos produtos que garantissem o crescimento gerou Atena, cuja criatividade das equipes era primordial. A evolução tecnológica e a complexidade decorrente dela gerou o aparecimento de Dionísio com sua alta especialização.

Esta ordem também foi seguida pela história onde as primeiras organizações, como a construção de estradas de ferro e as minas de carvão exigiam líderes fortes e dominadores, como Zeus. A revolução industrial criou a necessidade da cultura-de-função onde mais tarde Taylor e Fayol ditariam normas que persistem até os dias atuais. As novas descobertas e necessidades geraram as equipes de trabalho da cultura-de-tarefa e por fim Dionísio, o dono de seu destino, nesses novos tempos de fim do emprego convencional. Atualmente “a maioria das organizações de qualquer tamanho é composta de alguma mistura de todas as quatro” (Handy 1991, p.36).

Embora as organizações possuam mais de um deus, as culturas devem ser internamente consistentes, pois os indivíduos que fazem parte dela são basicamente monoteístas, e precisam dessa identificação para confrontá-la com o seu deus predominante.

A descrição do comportamento dos indivíduos de acordo com o seu deus, será feita em conjunto com a avaliação do questionário no capítulo 5.

4.3 PESQUISA QUANTITATIVA

A natureza do trabalho determinou a escolha do método de pesquisa quantitativa, que segundo Oliveira (1997) é empregado no desenvolvimento das pesquisas de âmbito social, econômico, de comunicação, mercadológicos, de opinião, de administração, representando, em linhas gerais, uma forma de garantir a precisão dos resultados, e evitando com isso distorções de análise e interpretações.

4.4 METODOLOGIA PROPOSTA

4.4.1 Definição da pesquisa

A importância da identificação da cultura organizacional para facilitar a implantação de mudanças e a compreensão do comportamento dos funcionários da Empresa ABC, determinou a escolha do questionário tornando possível:

- a) Identificar qual a cultura organizacional predominante na Empresa ABC e nos departamentos selecionados, segundo a tipologia proposta por Charles Handy (1991), segundo a visão dos colaboradores.
- b) Identificar qual a cultura individual predominante na Empresa ABC e nos departamentos selecionados, segundo a tipologia proposta por Charles Handy (1991).
- c) A necessidade de comprovar a aplicabilidade do questionário como instrumento de identificação da cultura organizacional, isento de interferências e opiniões do pesquisador assegurando o necessário afastamento científico.

O modelo considerado foi: Questionário Sobre Cultura das Organizações (Handy, 1991). O instrumento foi concebido com 09 (nove) perguntas onde o colaborador assinalava os números de 1 a 4 como ele vê a sua organização e outras

09 (nove) onde as alternativas deveriam ser assinaladas conforme os seus valores pessoais. O modelo do questionário utilizado é apresentado no anexo.

A amostra totalizou 188 questionários respondidos de um total de 200 entregues pelo pesquisador, onde 12 foram preenchidos de maneira incorreta e portanto desconsiderados. A entrega foi efetuada por grupo, sendo os referentes aos departamentos administrativos recolhidos pelo pesquisador e o restante posteriormente por um colaborador de recursos humanos.

Destaque-se que a amostra utilizada para a presente pesquisa, constituiu-se de aproximadamente 36,4% total de funcionários da empresa.

4.5 A EXPERIÊNCIA

Embora o tema cultura organizacional esteja sendo bastante difundido na literatura especializada, ainda encontra-se muita resistência por parte das organizações em aceitar uma pesquisa como a proposta. A razão implícita é que uma vez identificada e apresentada, não poderá mais ser ignorada e os dirigentes encontram uma realidade por vezes distinta da imagem criada e assimilada como verdadeira.

Por este motivo, encontrou-se certa resistência por parte das organizações contatadas até que a Empresa ABC mostrou-se aberta e receptiva à pesquisas, pois rapidamente pode-se identificar a visão de seus dirigentes quanto à necessidade de instrumentos que os auxiliem na gestão organizacional.

Outro motivo que também foi citado como desculpa para a não aceitação da pesquisa foi o descrédito quanto à praticidade de um trabalho acadêmico considerado teórico e afastado da realidade, objeção esta que não poderia ser negado enquanto não fosse possível apresentar os resultados.

4.6 A EMPRESA

Por solicitação dos responsáveis, o nome da empresa não será citado, tampouco seus ramos de atuação, sendo então doravante chamada de Empresa ABC.

A Empresa ABC está localizada na região da Grande Florianópolis, tendo sido fundada no início de 1976 pertencendo a um grupo familiar, passando a partir de 1990 a ser uma empresa independente.

Neste período enfrentou dificuldades ocasionadas pelo Plano Collor e como possuía entre seus clientes preferências empresas públicas, obrigou-se a uma reestruturação para evitar a falência. Nesta época chegou ao limite mínimo de cerca de 90 funcionários, sendo que atualmente encontra-se com 550 funcionários e um programa implantado de não demissão que inclui um Banco de Horas para lidar com as baixas no mercado.

A partir de então, como consequência de sua postura mais agressiva, passou a investir em Planejamento e Desenvolvimento de novos produtos, investindo cerca de 4% de seu faturamento neste setor. Também implantou um Programa de Qualidade Total que lhe conferiu a certificação ISO 9001 no ano de 1991.

Os resultados obtidos destas ações conferem-lhe hoje a liderança no mercado em todos os segmentos nos quais atua, e o fato de trabalhar com tecnologia de ponta, onde seus concorrentes encontram-se entre as grandes empresas multinacionais aumenta ainda mais os méritos da Empresa ABC.

Uma preocupação constante dos dirigentes da Empresa ABC sempre foi a respeito de seus colaboradores e a necessária motivação para que seus projetos fossem implantados como sucesso. Por este motivo as pesquisas de clima organizacional são rotineiras e resultado da implantação de um Programa de Qualidade em Desenvolvimento que incluiu um Programa Interno de Pontuação e Incentivos, além de um Programa de Incentivo à Educação.

Nas diversas visitas efetuadas para a realização deste trabalho, verificou-se que o clima da ABC é realmente de entusiasmo e comprometimento por parte dos colaboradores.

Outro fator que destaca-se é a agilidade nas decisões, acentuada por uma queda progressiva dos níveis hierárquicos até o número de 04 apresentado atualmente. Isto comprova também a tendência detectada quanto à visão dos dirigentes que procuram utilizar conceitos administrativos modernos que permitam a ABC ajustar-se às incertezas do atual mercado de consumidores.

Destaca-se também a preocupação da Empresa ABC no que se refere à motivação de seus colaboradores sendo realizada uma pesquisa anual sobre clima organizacional da qual participa toda a organização e a cada dois meses uma pesquisa parcial com grupos menores.

4.7 CONCLUSÃO

A validade da experiência mostrou-se incontestável, pois o contato com uma empresa extremamente ágil e moderna permitiu ampliar os conhecimentos teóricos acerca das organizações e aumentar a expectativa sobre o resultado da pesquisa proposta.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa sobre a cultura organizacional da Empresa ABC, primeiro em departamentos e após a organização como um todo.

Cabe aqui salientar que, assim como o nome da empresa foi resguardado, os departamentos cujos nomes permitissem alguma forma de identificação foram substituídos por outros mais genéricos.

O questionário foi dividido em duas partes: uma considerando a organização como um todo, seu conjunto de valores, crenças e formas de comportamento; outra com o indivíduo refletindo sobre suas próprias preferências e crenças, apresentadas em folhas separadas para impedir que os valores assinalados sofressem interferências entre a percepção da realidade da ABC e os valores pessoais de cada pesquisado. A qualificação das variáveis segue o seguinte padrão:

- Perguntas numeradas de 01 a 09 em cada questionário.
- Cada pergunta contém as opções a, b, c, d.
- As opções foram assinaladas com valores de 1 a 4 sendo:
- 1 para as opções que o pesquisado julgasse mais correta, variando até 4 para as opções menos corretas do seu ponto de vista.

Após o recolhimento dos questionários, os dados foram levantados utilizando-se uma tabela (figura 5.1) onde os valores referentes à opção “a” eram somados e obteve-se um subtotal referente a todos os questionários do departamento e em seguida, um subtotal por opção. Levou-se em consideração que o total das somas deveria ser sempre o número de pesquisados do departamento multiplicado por 90, pois os quatro valores (1, 2, 3 e 4) somados totalizam 10. Este total serviu como

referencial para a verificação da correção das respostas, sendo desconsiderados dos levantamentos os questionários preenchidos de forma incorreta.

DEPARTAMENTO: EXPORTAÇÃO											
A ORGANIZAÇÃO											
A	1	2	2	4	2	2	3	1	2		19
	2	4	1	4	2	2	1	2	1		19
											38
B	4	1	4	3	1	3	1	2	1		20
	3	2	2	1	1	1	2	1	2		15
											35
C	3	4	3	1	3	4	2	3	4		27
	1	3	3	2	4	3	4	3	3		26
											53
D	2	3	1	2	4	1	4	4	3		24
	4	1	4	3	3	4	3	4	4		30
											54
											180

DEPARTAMENTO: EXPORTAÇÃO											
O COLABORADOR											
A	2	2	4	3	4	3	4	4	4		30
	3	4	4	4	3	3	4	3	4		32
											62
B	3	1	1	1	3	4	2	1	3		19
	2	3	1	2	4	4	2	2	3		23
											42
C	4	3	2	2	1	2	1	2	1		18
	4	1	2	1	1	2	1	1	1		14
											32
D	1	4	3	4	2	1	3	3	2		23
	1	2	3	3	2	1	3	4	2		21
											44
											180

Figura A

É relevante salientar também que o questionário original foi levemente adaptado, sendo algumas palavras modificadas e algumas expressões utilizadas pela Empresa ABC inseridas com o intuito de torná-lo mais acessível à compreensão dos pesquisados em geral uma vez que o nível de escolaridade entre eles é bastante variado.

Após a tabulação dos dados, foi montada uma tabela que apresenta os totais dos departamentos e um gráfico representando os percentuais que permitiu a análise dos resultados apurados, sendo que quanto mais baixa a contagem de determinado item, mais prevalecente é a cultura naquele departamento ou na ABC. Assim, se o item “a” obtiver 90 pontos em um departamento com dez funcionários, significa que o deus predominante é o Zeus puro. No entanto este resultado é mais raro de ser encontrado, o mais comum é uma mistura de dois estilos.

A análise dos resultados compreenderá, além da identificação da cultura predominante, uma explanação a respeito de três “áreas críticas”:

- A maneira de pensar e aprender do grupo.
- A maneira de influenciar e mudar o grupo.
- A maneira de Motivar e Recompensar o grupo.

Entretanto, um questionário sobre cultura organizacional deve ser utilizado levando-se em consideração a dicotomia entre o “real” e o “ideal”, pois quando uma pessoa responde à perguntas a respeito de seus valores e comportamentos, tende a realçar o que julga ser o “ideal”, desvirtuando, mesmo que inconscientemente, padrões que possam ser julgados inadequados. Deve-se também levar em conta que as organizações não possuem ambientes estáticos e perenes, portanto qualquer mudança pode alterar comportamentos, mesmo que temporariamente.

5.2 RESULTADOS OBTIDOS

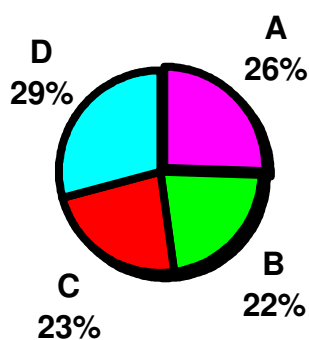
Os resultados serão apresentados por departamentos, sendo esta a primeira parte da análise, e posteriormente a soma de todos os valores resultantes permitirá apresentar uma visão geral da Empresa ABC.

5.2.1 Resultados dos departamentos

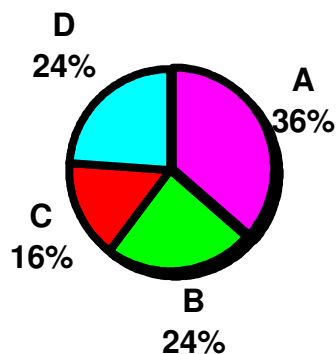
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	92	131
B	80	86
C	83	57
D	105	86
TOTAL	360	360

Figura 1. Departamento de Engenharia de Materiais

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Neste departamento, a cultura prevalecente quanto à percepção do colaborador em relação à ABC é a cultura-de-função (Apolo) que obteve o menor índice das respostas, representando a opção B, 22% do total possível. A análise do perfil deste grupo também deve incluir a cultura-de-tarefa (Atena) visto que 23% do total refere-se ao item C.

Este resultado aponta para uma percepção do grupo quanto as características da empresa ABC voltadas para a organização formal e a execução das tarefas sendo que a lógica da solução de problemas envolvendo todo o grupo é a que prevalece.

Também com relação aos valores pessoais, os índices apontaram para as opções C (16%) e B (24%) sendo que a diferença entre eles maior que a da empresa revela um perfil de colaboradores mais voltados para o trabalho em equipe. Outro dado interessante diz respeito ao alto índice observado no item A das respostas no quesito valores pessoais dos colaboradores, o que demonstra uma acentuada rejeição pela cultura-de-clube (Zeus), onde expectativas a respeito de uma postura mais empreendedora dos colaboradores deve vir acompanhada de um treinamento específico para desenvolver neles essas características.

Acentuadamente, este departamento tem a cultura-de-tarefa como determinante de suas ações, sendo este o perfil prevalecente na análise pessoal. Este fator pode estar diretamente ligado à formação dos seus integrantes, essencialmente técnica.

A cultura-de-tarefa é considerada a melhor cultura para ser administrada, pois seus integrantes costumam ser criativos e comprometidos com a causa da organização. No entanto, no dia a dia costuma apresentar-se como um comportamento de custo muito alto, fazendo com que a solução dos problemas seja administrado dentro do perfil de Apolo, ou seja, cultura-de-função, causando atritos entre o perfil do grupo e a necessidade de soluções rápidas da organização.

A criatividade para a solução dos problemas vem acompanhada de uma certa lógica e do trabalho em grupo, onde aprender “é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas”, a construção do aprendizado passa pela tentativa e erro e a descoberta da solução surge após vários testes e discussões. Este é um modo de agir bastante incentivado pela Gestão da Qualidade Total, através dos Círculos de Controle de Qualidade, onde um grupo se reúne para tentar resolver problemas específicos de sua área.

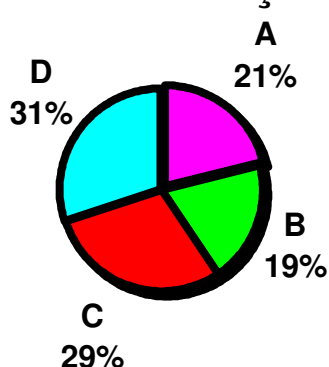
A melhor maneira de influenciar um grupo com perfil da deusa Atena, é conquistando o respeito de seus comandados, aqui a obediência é substituída pela concordância, onde a postura gerencial mais adequada é a de negociação, diminuindo os conflitos e a insegurança do grupo. Ao se promover mudanças, estas devem vir acompanhadas de explicações e referenciais, sem causar impactos ou choques, de tal maneira que possam ser absorvidas e aceitas por todos os integrantes do departamento. Um grupo de cultura Atena, pode ser aproveitado para disseminar mudanças na organização, pois seu perfil permite a criação de comitês, grupos de investigação ou de planejamento, mas deve-se tomar cuidado quanto a receptividade dos outros grupos, uma vez que, envolvidos e entusiasmados, os Atenas podem não levar em conta os sentimentos destes grupos e tentar impor o que para eles foi negociado. Este atrito surge principalmente com grupos de cultura-de-função, pois a cultura Apolo para Atena é entediante e aborrecida.

A melhor maneira de motivar e recompensar um grupo com este perfil é relacionando as conquistas dos objetivos da organização com o crescimento de sua carreira pessoal, onde o reconhecimento profissional pode ser mais gratificante do que um cargo, e a descrição da tarefa é mais importante do que a descrição da função.

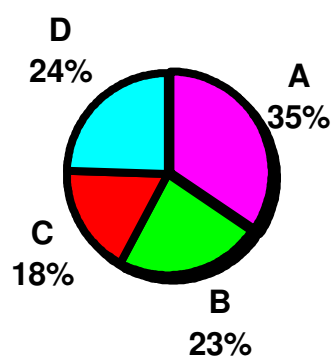
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	38	62
B	35	42
C	53	32
D	54	44
TOTAL	180	180

Figura 2. Departamento de Exportação

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Para este grupo, a organização encontra-se enquadrada no perfil da cultura-de-função (Apolo), com um percentual de 19% das respostas e a cultura-de-clubes (Zeus) com 21%. Se considerarmos a análise pura de cada uma destas culturas, certamente o antagonismo entre elas ficará evidente. No entanto, a percepção deste grupo deve ser analisada sob a sua ótica, onde as atividades podem ser consideradas essencialmente burocráticas e a convivência com as decisões do alto escalão levam os colaboradores a relacionarem-se com dois estilos diferentes de gestão. Por um lado, o rígido controle das exportações efetuados pelo governo faz com que as atividades diárias sejam normativas e prescritivas, essencialmente burocráticas. Por outro lado, o dinamismo do mercado internacional é incorporado através de resoluções rápidas, onde o perfil do executivo empreendedor, que usa mais a intuição, é bastante visível, sendo este comportamento julgado como o padrão da organização pelo grupo, que pela natureza de seu trabalho tem um envolvimento pequeno com as outras áreas da empresa. Portanto, torna-se normal que o grupo perceba características tão diferentes quanto à cultura de Zeus e a de Apolo.

Entretanto a avaliação referente aos valores pessoais remete à uma rejeição à esse comportamento, apresentando o item A o índice mais alto de todos, 35%, onde pode-se trabalhar com duas hipóteses : ou os componentes do grupo não se sentem à vontade com este comportamento, o que pode ser viável levando-se em consideração o perfil de Atena mostrado em suas respostas pessoais, ou então relacionam as atitudes arrojadas de seus superiores ao cargo que ocupam e não transferem este comportamento como ideal para o seu cargo ou a sua função.

Por ser um departamento com poucos colaboradores, a cultura-de-tarefa que aparece como a predominante (18%), não causa surpresas, pois o entrosamento e o relacionamento entre os participantes torna-se mais fácil e os atritos que por ventura aconteçam podem ser resolvidos no âmbito do próprio grupo, dispensando uma interferência externa.

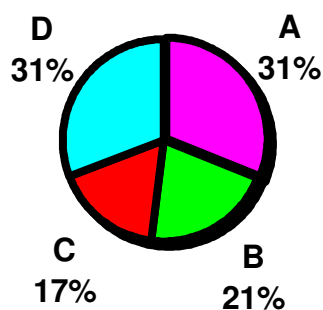
Pelo mesmo motivo exposto na análise da organização, a cultura-de-função aparece em segundo lugar com 23% do total.

A análise quanto a maneira de pensar e aprender, de influenciar e mudar, de motivar e recompensar segue o mesmo padrão do departamento de Engenharia de Materiais analisado anteriormente, e como sugestão para evitar os conflitos naturais entre as características de Zeus e Atenas, recomenda-se um questionamento sobre o perfil ideal para este grupo. Se a empresa decidir por uma mudança no comportamento dos colaboradores, será necessário incutir-lhes novos valores que podem ser adquiridos através de treinamento específico. No entanto, deve-se levar em conta a natureza das tarefas executadas, que podem não ser condizente com um perfil de Zeus. A mudança de comportamento de pessoas com o perfil de Zeus, pode parecer inicialmente mais difícil, mas pode revelar-se como a solução ideal a longo prazo. Reconhecer o modo de agir do grupo pode fazer com que as decisões se apresentem de uma forma mais democrática, sendo então mais facilmente absorvidas e aceitas.

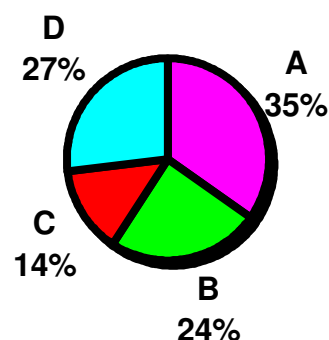
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	84	94
B	56	66
C	47	37
D	83	73
TOTAL	270	270

Figura 3. Departamento de SGQ

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



A organização e os valores pessoais analisados neste departamento possuem o mesmo resultado, ou seja, o perfil predominante é a cultura-de-tarefa (Atena) com 17% e 14% respectivamente, seguida da cultura-de-função (Apolo) com 21% e 24%.

Também aqui, a natureza das atividades contribui para a análise do grupo, pois este departamento coordena as atividades da Gestão da Qualidade, incorporando os preceitos próprios deste processo.

O grupo encontra-se muito próximo de uma cultura pura de Atena (10% do total), sendo que o índice correspondente ao item C é de 14% e em segundo aparece o item B com 24%, demonstrando uma diferença entre os dois perfis bastante acentuada. O mesmo não ocorre na análise da organização onde a diferença entre os itens C e B é de apenas 4%.

Não é comum encontrar uma cultura pura, mas este grupo vem sendo sistematicamente preparado para trabalhar e difundir as ferramentas da Qualidade e é natural que reflita em seu comportamento esta aprendizagem.

A maneira de pensar e aprender, de influenciar e mudar, de motivar e recompensar segue o mesmo padrão já descrito anteriormente, apenas deve-se observar que o risco para este grupo, levando-se em conta suas atividades, é de que o envolvimento com as mudanças passa a ser tão presente e natural que o surgimento de conflitos com outras culturas pode ocorrer por desconhecimento de seus valores.

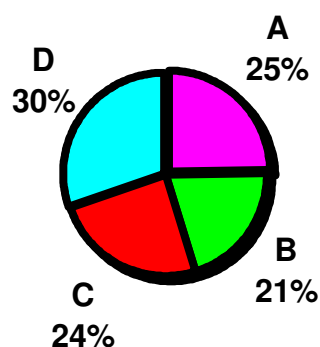
Como esta pesquisa teve a participação direta deste departamento, pressupõe-se a percepção da necessidade de identificação da cultura dos departamentos e da empresa ABC como forma de nortear as ações de mudança.

Sendo uma cultura-de-tarefa, a maneira de pensar e aprender, de influenciar e mudar, de motivar e recompensar são próprias deste perfil, apenas mais acentuadas pelo percentual das respostas.

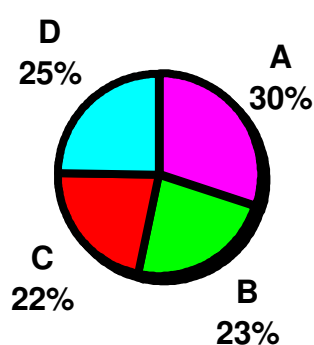
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	223	269
B	185	211
C	220	198
D	272	222
TOTAL	900	900

Figura 4. Departamento de Assistência Técnica

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Para este departamento, a cultura predominante na organização é a cultura-de-função (Apolo) com 21% das respostas, seguida da cultura-de-tarefa com 24%.

Novamente, percebe-se uma sintonia entre a percepção da organização e os valores pessoais dos pertencentes à este grupo, com uma pequena margem de diferença entre o perfil de Atena e o perfil de Apolo.

Por ser um departamento voltado para uma atividade específica, a Assistência Técnica, os colaboradores tendem a valorizar uma atitude mais independente em relação à organização como um todo, tanto que o item D, que revela uma cultura existencialista (Dionísio), aparece com uma pequena margem de diferença, com 25% do total das respostas.

A maneira de pensar e aprender deste grupo deve considerar esta pequena diferenciação, mesclando atitudes típicas de cada um dos perfis. O

aprendizado através de treinamento será bem aceito, característica de Atena e Apolo, no entanto, a influência de Dionísio faz com que o próprio grupo queira decidir sobre “o quê” ele precisa aprender.

A especialização e a persuasão podem influenciar quando o perfil de Atena é mais forte, embora a autoridade e a função (característica de Apolo) também sejam válidas. A característica de Dionísio quanto à influência pode ser traduzida pela frase usada por Handy (1991, p.67) “é difícil influenciar os de Dionísio...se concebem como trabalhando para a organização (em contraposição a trabalhar na organização)”.

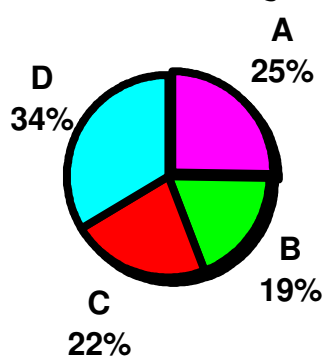
A maneira de motivar e recompensar também envolve os três perfis, podendo mudar de acordo com a situação. Para Atena a motivação está nas tarefas e nos objetivos, para Apolo o reconhecimento da autoridade formal ou a elevação do status será uma boa recompensa, enquanto que para Dionísio a liberdade de ação poderá ser um importante fator motivacional.

Pelas respostas deste grupo, percebe-se uma influência dos deuses Atena, Apolo e Dionísio, portanto as ações devem levar em consideração que não se trata de um grupo homogêneo, e por este motivo os três perfis devem ser considerados.

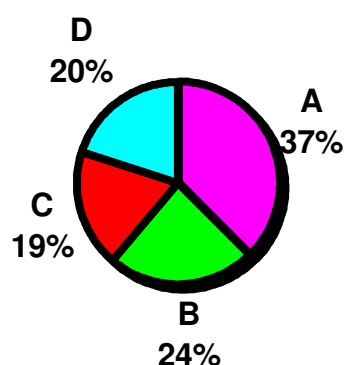
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	91	135
B	68	85
C	80	68
D	121	72
TOTAL	360	360

Figura 5. Departamento de Documentação

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Para este departamento, a organização é vista como uma cultura-de-função (19%) seguida de uma cultura-de-tarefa (22%).

Aqui, percebe-se uma diferenciação entre a percepção da organização e os valores pessoais dos pesquisados, uma vez que a cultura-de-tarefa (Atena) obteve 19% do total das respostas e a cultura-existencialista (Dionísio) obteve 20%. Os colaboradores detectam na organização valores diferentes dos seus, o que pode gerar atritos e erros de interpretação nas avaliações das atitudes do grupo.

Esta dissonância significa uma falta de entrosamento entre as culturas, sendo essencial que a cultura predominante do grupo seja apreendida antes das mudanças como forma de evitar conflitos.

A maneira de pensar de Atena está voltada para a solução de problemas e os objetivos a serem atingidos e seu aprendizado para a descoberta e solução sucessiva de problemas, no entanto, a influência de Dionísio requer que o próprio grupo possa definir como e em que área este aprendizado irá acontecer.

A influência deve acontecer pela especialização e o conhecimento, segundo o perfil de Atena, mas esta influência deve ser aceita e estar relacionada com a pessoa para enquadrar-se no perfil de Dionísio, que apresenta uma imprevisibilidade quanto aos motivos que o levarão a aceitação da influência, podendo ser pelo talento ou pela personalidade de seu superior.

Dentro deste quadro, a mudança deve ser negociada e apresentada como uma definição de problemas para serem aceitas pela cultura-de-tarefa, enquanto que a cultura-existencialista requer uma negociação individual e baseada em trocas direcionadas para o grupo e não no geral.

A motivação e as recompensas para Atena estão como já foi mencionado anteriormente, voltadas para o cumprimento das tarefas e a solução dos problemas, podendo ser seguidas de um novo cargo ou não, e para Dionísio a liberdade de ação é mais importante, uma vez que o sentido de obrigação só está presente através de um contrato e não por aceitação.

As características de Atena e Dionísio diferem bastante entre si, apresentando características de trabalho em equipe e um individualismo pronunciado.

É importante analisar o contexto do grupo para entender esta diferença, uma vez que para a solução de um problema ou uma dificuldade o grupo pode se unir em equipes onde as habilidades e especializações individuais serão respeitadas, enquanto que para as atividades diárias o colaborador trabalha individualmente, dependendo apenas de seu conhecimento para executá-las com sucesso ou não.

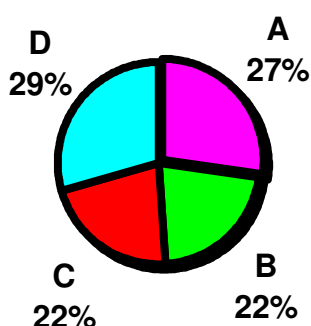
Outro fator que pode ser considerado nesta análise é a dicotomia entre o real e o ideal, podendo o grupo ser mais individualista do que demonstrou nas respostas, no entanto, atualmente, um perfil com estas características não é muito bem visto.

Este conflito entre as culturas pode ser solucionado através de ações direcionadas para uma maior integração deste departamento com o restante da organização onde a maior cultura pode influenciar a subcultura detectada neste grupo.

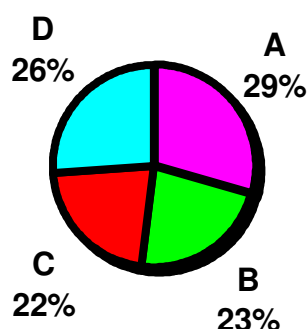
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	295	317
B	234	245
C	234	235
D	317	283
TOTAL	1080	1080

Figura 6. Departamento de Montagem de C

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Quanto à organização, a percepção dos entrevistados apresentou uma igualdade entre os itens B, cultura-de-função (Apolo) e C, cultura-de-tarefa (Atena), ambas com 22% do total.

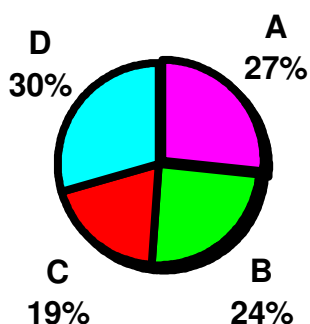
Os itens B e C também aparecem no resultado da percepção pessoal, sendo a cultura-de-tarefa a predominante neste departamento, seguida pela cultura-de-função.

As análises feitas anteriormente para estes dois itens são válidas também para este grupo, não havendo necessidade de repeti-las.

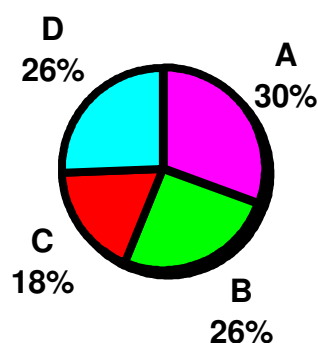
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	48	55
B	44	46
C	35	33
D	53	46
TOTAL	180	180

Figura 7. Departamento de Recursos Humanos

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Quanto à percepção da organização, para este grupo prevalece a cultura-de-tarefa, obtendo o item C o percentual de 19%, que vem de encontro ao resultado obtido na percepção pessoal, diferindo apenas quanto aos índices subsequentes. Enquanto que a organização é vista como Atena (19%) e Apolo (24%), os colaboradores apresentam um comportamento misto de Atena (18%), Apolo (26%) e Dionísio (26%).

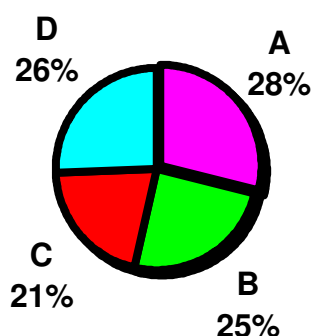
Este grupo demonstra ser bastante heterogêneo quanto aos seus valores pessoais, por isto, é necessário uma atenção redobrada quanto da implementação de mudanças, levando-se em conta o fato da cultura-existencialista aparecer com um índice de 26% do total do grupo. Esta cultura tem como característica a individualidade, portanto o risco de conflitos com as outras culturas é bastante acentuado.

Ações voltadas para o desenvolvimento de equipes seriam úteis para neutralizar os efeitos do convívio de culturas tão diferentes, fortalecendo a cultura-de-tarefa, contudo, é necessário preparar o grupo e promover as mudanças de forma não impositiva. Uma ação arbitrária pode ser mais prejudicial ao grupo do que a mistura de culturas.

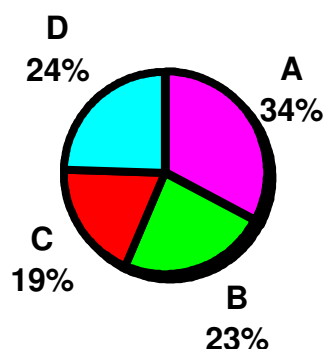
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	182	207
B	155	148
C	132	121
D	161	154
TOTAL	630	630

Figura 8. Departamento de Ferramentaria

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



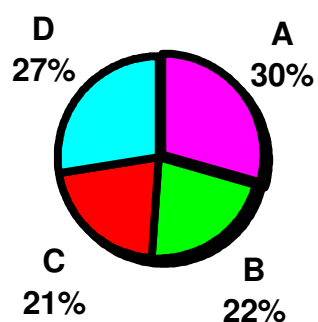
A cultura-de-tarefa aparece com um índice de 21% seguida da cultura-de-função, com 25% na visão que os colaboradores têm da empresa ABC. A mesma relação aparece em relação aos valores do grupo com índice de 19% e 23%

respectivamente, repetindo a tendência de outros departamentos analisados anteriormente.

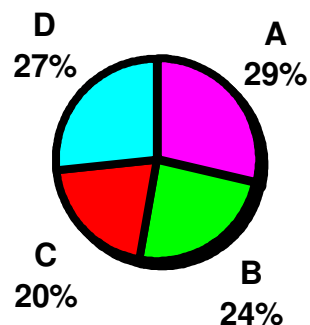
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	502	488
B	374	415
C	366	350
D	468	457
TOTAL	1710	1710

Figura 9. Departamento de Montagem de T

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR

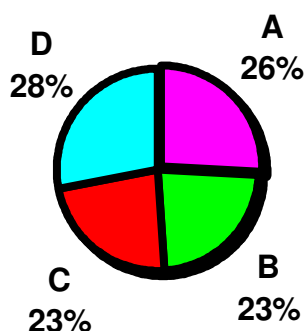


A predominância da cultura-de-tarefa e da cultura-de-função quanto à visão da ABC e quanto aos valores do grupo repete-se neste departamento.

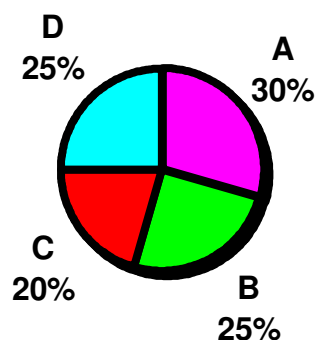
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	116	133
B	104	112
C	104	92
D	126	113
TOTAL	450	450

Figura 10. Departamento Financeiro

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



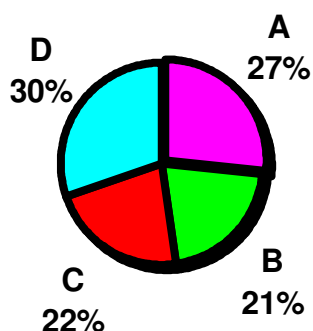
Para o Departamento Financeiro, a visão da empresa ABC possui uma predominância dos itens B e C, ambos com 23%. Sendo que para o grupo a cultura-de-tarefa, item C aparece com 20%, seguidas da cultura-de-função e a cultura-existencialista, ambas com 25% .

Para este grupo, as precauções são as mesmas que foram apontadas na análise do Departamento de Recursos Humanos, ressaltando a divisão entre as culturas de Apolo, Atenas e Dionísio que devem ser consideradas na maneira de influenciar e mudar, de motivar e recompensar, pois a heterogeneidade do grupo pode ocasionar conflitos relacionados com a maneira de pensar e aprender que cada uma dessas culturas apresenta.

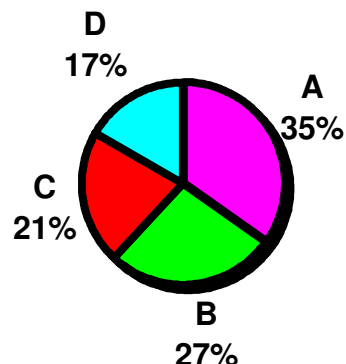
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	96	125
B	76	98
C	79	77
D	109	60
TOTAL	360	360

Figura 11. Departamento Comercial

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Para este grupo, a empresa possui uma cultura-de-função como predominante, com o item B apresentando 21% do total das respostas, seguida pela cultura-de-tarefa com 21%. Demonstra uma percepção da empresa voltada para a função ou cargo, onde a autoridade está relacionada diretamente com o organograma.

Os itens D (cultura-existencialista) e C (cultura-de-tarefa) aparecem com índices de 17% e 21% respectivamente na percepção do grupo quanto aos seus valores.

As características de Dionísio são essencialmente individualistas, o que pode ocasionar conflitos quando o colaborador compara seus valores com o que ele observa na empresa. Sentimentos relacionados à falta de reconhecimento tornam-se mais presentes, pois para esta cultura o modo de agir de Apolo, onde as tarefas e o *status* estão relacionados com o cargo ocupado e não com a capacidade pessoal da pessoa, é injusto o que acaba gerando vários conflitos.

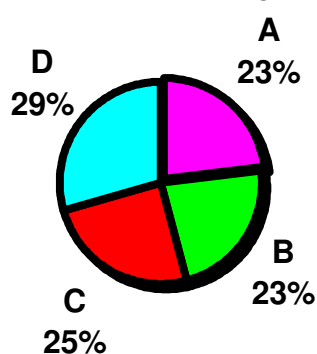
Os índices observados neste departamento evidenciam a existência de insatisfações relacionadas ao modo de agir da empresa com relação ao grupo, requerendo ações gerenciais mais sutis, pois afinal, os existencialistas não gostam de ser mandados, uma vez que consideram-se auto-suficientes e respeitam mais as pessoas do que a autoridade formal, representada pelo cargo.

Os superiores devem promover as mudanças visando a negociação, onde a busca do reconhecimento deve ser conquistada e não imposta.

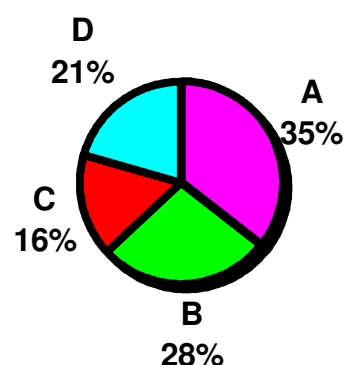
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	83	128
B	82	99
C	89	59
D	106	74
TOTAL	360	360

Figura 12. Departamento de Recebimento

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Para este departamento, a empresa ABC apresenta as características da cultura-de-clube (Zeus) e da cultura-de-função (Apolo), ambas com 23% das respostas.

Novamente, a natureza das atividades desenvolvidas neste departamento deve ser considerada na análise do resultado, sendo que a diferença entre as características de Zeus (arrojado) e Apolo (burocrático) é enfocada sob o aspecto da hierarquia criando a imagem de um superior autocrático, levando os colaboradores a obedecerem às ordens sem contestá-las, devido à sua posição na empresa. Para um superior Zeus, os melhores funcionários são os de Apolo, desde que a sua lógica seja compreendida e aceita, existindo inúmeras possibilidades de desenvolvimento de seu potencial.

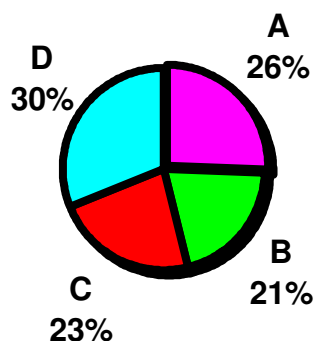
Na visão pessoal dos componentes do grupo, prevalece a cultura-de-tarefa, item C com 16% das respostas, seguida da cultura-existencialista, item D com 21%, índices que diferem completamente dos observados em relação à organização, indicando um conflito entre as culturas predominantes, podendo ser resultado de uma rejeição ao modo de agir da cultura-de-clube, gerando incertezas quanto ao melhor modo de agir.

As ações devem ser direcionadas no sentido de permitir aos componentes deste grupo a oportunidade de conhecer melhor a Empresa ABC, aumentando o relacionamento com outros departamentos, gerando assim uma melhor compreensão da empresa, ao mesmo tempo que pode-se enfatizar a necessidade de mudança de comportamento dos superiores em relação aos colaboradores, tornando-os mais participativos.

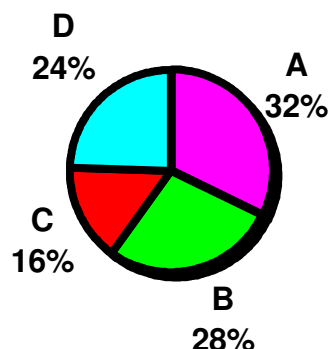
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	46	58
B	37	50
C	41	28
D	56	44
TOTAL	180	180

Figura 13. Departamento de Informática

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR

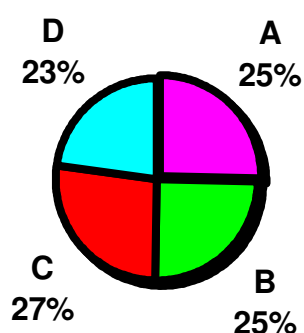


Novamente a visão dos colaboradores em relação à empresa ABC concentra-se nos itens B (21%) e C (23%). No entanto, em sua visão pessoal, os índices apontam para os itens C (16%) e D (24%), ou seja, uma tendência à cultura-de-tarefa (Atena) com apoio da cultura-existencialista (Dionísio), apresentando características do trabalho em equipe com uma valorização ao desempenho individual, sendo importante para o grupo à liberdade de determinar suas ações. A predominância da cultura-de-função observada na organização indica uma reação do grupo à interferência das normas em seu dia a dia, mesmo que isto não ocorra de maneira acintosa, sendo produto apenas do atrito natural entre a cultura-de-função e a cultura-existencialista.

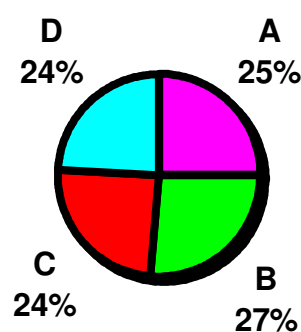
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	91	90
B	90	95
C	97	88
D	82	87
TOTAL	360	360

Figura 14. Departamento de Expedição

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



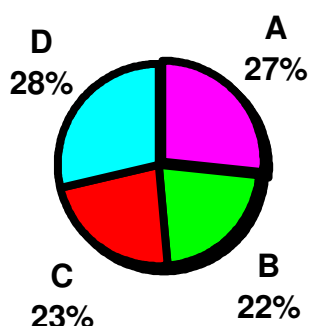
A organização é vista pelos colaboradores deste departamento com características da cultura-existencialista (Dionísio) com 23%, seguidas da cultura-de-função (Apolo) e da cultura-de-clube (Zeus), ambas com 25% das respostas.

Quanto aos valores pessoais do grupo, os itens C (cultura-de-tarefa) e D (cultura-existencialista) apresentaram o mesmo índice de 24%. Estes resultados apontam para uma diferença de percepção que pode vir a ocasionar conflitos, pois as características de Atena são as mais valorizadas pelo grupo e, no entanto encontram-se em último lugar na análise da organização, ainda que os índices tenham apresentado uma pequena diferença entre, surgindo o item A (cultura-de-clube) com 25% das respostas e bastante próximo dos itens C e D. Estes resultados sugerem uma grande heterogeneidade entre os componentes do grupo, criando a necessidade de ações direcionadas para a integração antes da implementação de mudanças, o que poderia gerar maiores atritos entre o grupo.

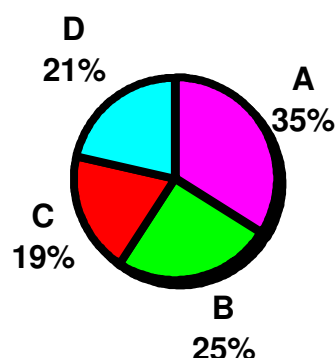
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	144	183
B	118	137
C	124	104
D	154	116
TOTAL	540	540

Figura 15. Departamento Comercial Comunicação

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



A organização aparece novamente com características predominantes da cultura-de-função (Apolo) com 22% das respostas seguida da cultura-de-tarefa (Atena) com 23%.

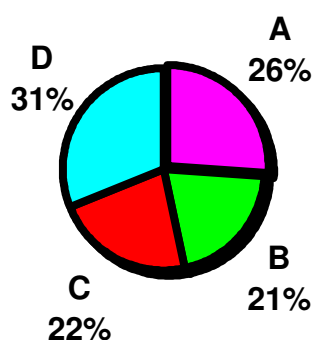
Para o grupo, a cultura predominante é a cultura-de-tarefa, item C com 19% das respostas seguida da cultura-existencialista, item D com 21%. O mesmo

resultado foi observado no Departamento de Informática, onde as características de cada cultura foram analisadas sendo válidas também para este grupo.

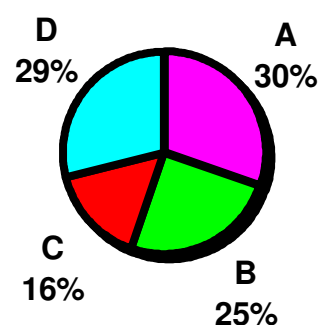
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	446	557
B	351	459
C	382	294
D	531	400
TOTAL	1710	1710

Figura 16. Departamento de PED C

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR

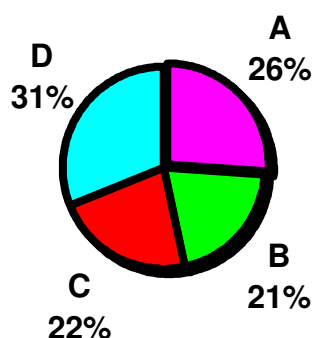


A predominância da cultura-de-tarefa e da cultura-de-função quanto à visão da ABC e quanto aos valores do grupo repete-se neste departamento, havendo apenas uma inversão nos valores apresentados. Enquanto que a organização é vista com características de Apolo (22%) seguida de Atena (21%), para os colaboradores, a cultura-de-tarefa aparece em primeiro com 16% seguida da cultura-de-função com 25%.

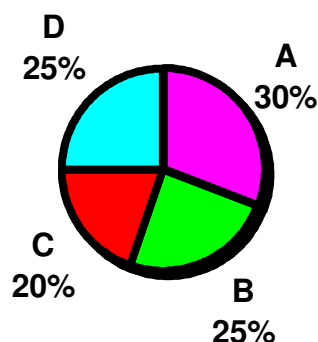
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	562	666
B	443	530
C	484	422
D	671	542
TOTAL	2160	2160

Figura 17. Departamento Montagem de P

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



Neste departamento, a cultura prevalecente quanto à percepção do colaborador em relação à ABC é a cultura-de-função (Apolo) que obteve o menor índice das respostas, representando a opção B, 21% do total possível. A análise do perfil deste grupo também deve incluir a cultura-de-tarefa (Atena) visto que 22% do total refere-se ao item C.

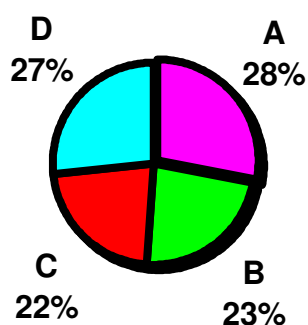
Com relação aos valores pessoais, os índices apontam para as opções C, cultura-de-tarefa, seguida das opções B (cultura-de-função) e D (cultura-existencialista), ambas com 25%.

Novamente repete-se o resultado de empate entre as opções B e D neste grupo, assim as precauções são as mesmas que foram apontadas na análise dos Departamentos de Recursos Humanos e Financeiro.

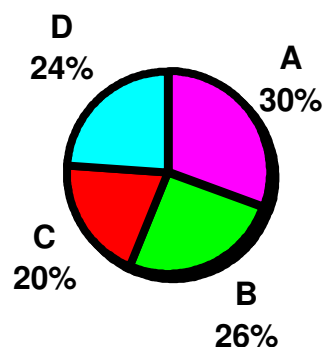
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	253	274
B	208	231
C	200	179
D	239	216
TOTAL	900	900

Figura 18. Departamento de PED T

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



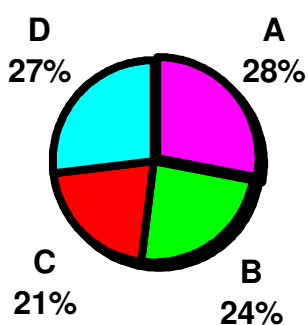
Na visão dos colaboradores quanto à empresa, predominam as características da cultura-de-tarefa (Atena) com 22% das respostas seguida da cultura-de-função (Apolo) com 23%.

Para o grupo, a cultura predominante é a cultura-de-tarefa, item C com 20% das respostas seguida da cultura-existencialista, item D com 24%. O mesmo resultado foi observado no Departamento de Informática, onde as características de cada cultura foram analisadas sendo válidas também para este grupo.

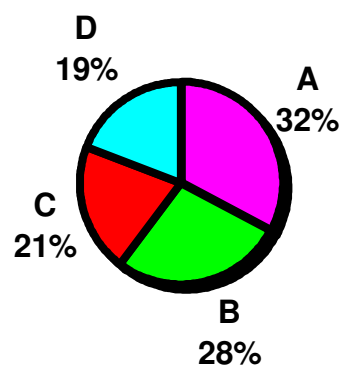
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	201	235
B	173	199
C	151	148
D	195	138
TOTAL	720	720

Figura 19. Departamento Almoxarifado

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



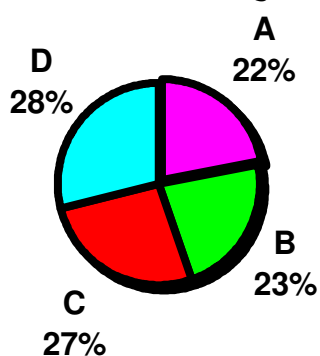
A organização, na visão dos colaboradores, apresenta características predominantemente da cultura-de-tarefa (Atena) com 21% das respostas seguida da cultura-de-função (Apolo) com 24%.

Para o grupo, a cultura predominante é a cultura-existencialista, item D com 19% das respostas seguida da cultura-de-tarefa, item C com 21%, sendo possível concluir que o grupo, embora apresente as características individualistas de Dionísio, procura se adequar às características de Atena que observa como as mais marcantes na organização. É válida para este grupo a análise efetuada para o Departamento Comercial.

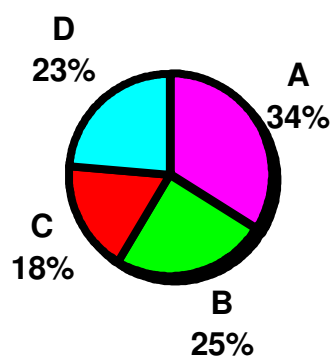
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	138	214
B	143	155
C	167	113
D	182	148
TOTAL	630	630

Figura 20. Departamento de Controladoria

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



A organização é vista com características da cultura-de-clube (Zeus), item A com 22% e da cultura-de-função (Apolo), item B com 23% das respostas.

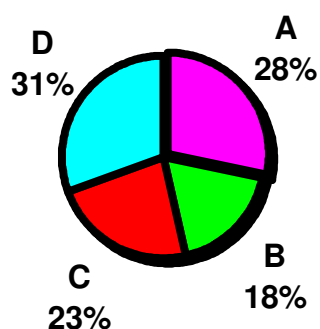
Na visão pessoal dos componentes do grupo, prevalece a cultura-de-tarefa, item C com 18% das respostas, seguida da cultura-existencialista, item D com 23%,

A análise da natureza das atividades efetuada para o Departamento de Recebimento é válida também para esta situação.

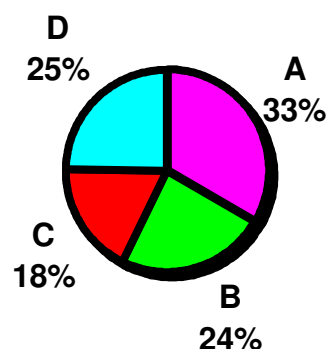
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	127	150
B	82	108
C	103	81
D	138	111
TOTAL	450	450

Figura 21. Departamento de Injeção

A ORGANIZAÇÃO



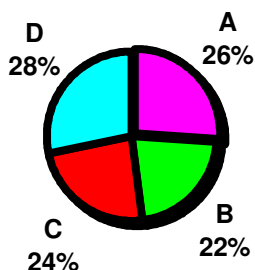
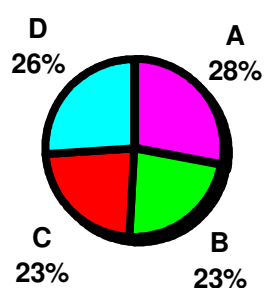
O COLABORADOR



A predominância da cultura-de-tarefa e da cultura-de-função quanto à visão da ABC e quanto aos valores do grupo repete-se neste departamento, havendo apenas uma inversão quanto aos índices. Enquanto que na visão da organização o item B (Apolo) aparece com 18% seguido do item C (Atena) com 23%, na percepção quanto aos valores pessoais à cultura-de-tarefa aparece com 18% seguida da cultura-de-função com 24%.

	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	187	201
B	159	164
C	170	167
D	204	188
TOTAL	720	720

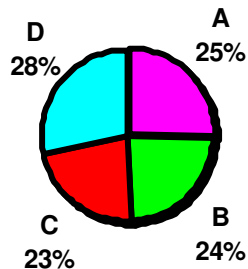
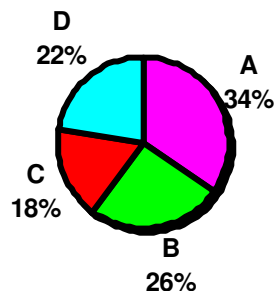
Figura 22. Departamento Serviços Gerais

A ORGANIZAÇÃO**O COLABORADOR**

A predominância da cultura-de-função com 22% e da cultura-de-tarefa com 24% quanto à visão da ABC repete-se neste departamento, já na visão dos colaboradores quanto aos valores pessoais os índices dos itens B e C correspondem a 23%.

	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	229	309
B	214	230
C	203	159
D	254	202
TOTAL	900	900

Figura 23. Departamento de Engenharia de Produção

A ORGANIZAÇÃO**O COLABORADOR**

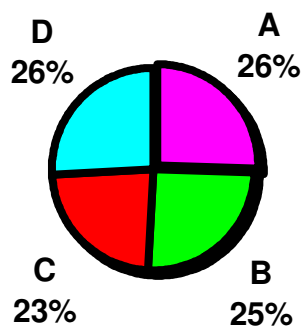
Na visão dos colaboradores, a organização aparece novamente com características predominantes da cultura-de-tarefa (Atena) com 23% das respostas seguida da cultura-de-função (Apolo) com 24%.

Para o grupo, a cultura predominante é a cultura-de-tarefa, item C com 18% das respostas seguida da cultura-existencialista, item D com 22%. O mesmo resultado foi observado no Departamento de Informática, onde as características de cada cultura foram analisadas sendo válidas também para este grupo.

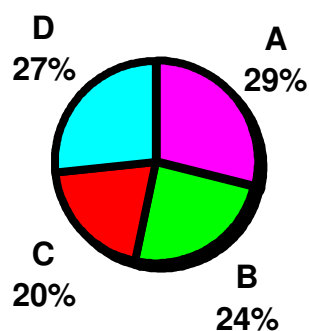
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	207	234
B	204	197
C	189	164
D	210	215
TOTAL	810	810

Figura 24. Departamento de Compras

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



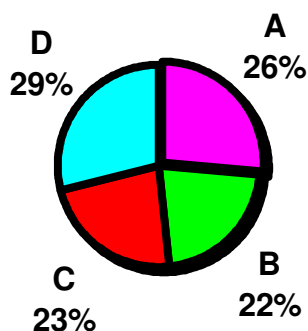
A predominância da cultura-de-tarefa e da cultura-de-função quanto à visão da ABC e quanto aos valores do grupo repete-se neste departamento.

5.2.2 Resultado geral

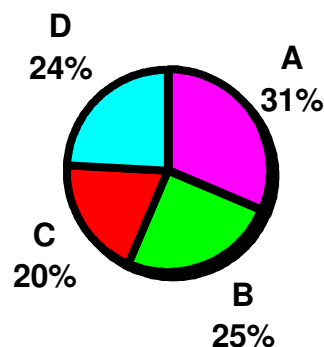
	A ORGANIZAÇÃO	O COLABORADOR
A	4481	5315
B	3715	4208
C	3833	3306
D	4891	4091
TOTAL	16920	16920

Figura 25. Empresa ABC

A ORGANIZAÇÃO



O COLABORADOR



A Empresa ABC, na visão do total dos colaboradores pesquisados, apresenta como predominante a cultura-de-função (Apolo), item B com 22% do total das respostas, seguida da cultura-de-tarefa (Atena), item C com 23%.

Nos contatos realizados durante a execução desta pesquisa, observou-se que a política da organização está mais voltada para o trabalho em equipe, sendo esta a visão que os dirigentes procuram disseminar entre os colaboradores. No entanto, fatores como o tipo de atividade desenvolvida e o próprio crescimento da ABC, impedem que este seja o tipo de cultura predominante quando observado sob a ótica dos colaboradores.

Como já foi observado na análise da cultura dos departamentos, a cultura-de-tarefa possui um custo bastante elevado, dificultando sua implantação e não

condiz com as atividades da linha de produção, que requer uma rotina sistematizada e repetitiva. Como o maior número de pesquisados pertence à área de produção, o resultado obtido pode ser considerado satisfatório uma vez que a cultura-de-tarefa encontra-se num patamar bastante aceitável, mostrando que as ações voltadas para disseminar estas características estão surtindo os efeitos esperados.

O índice obtido no item D, 29% das respostas, vem de encontro a esta realidade, uma vez que a cultura-existencialista (Dionísio), por ser individualista, impede o desenvolvimento de uma cultura de Atena, de equipe, e portanto a diferença nos índices mostra o fortalecimento da cultura-de-tarefa.

Outro dado importante nesta análise é o índice do item A, 26% das respostas, que é comum em organizações que desenvolvem-se afastadas da figura de um “dono” como foi o caso da ABC, que foi criada com o propósito de diversificar os investimentos de uma holding. Organizações que são administradas pelo fundador apresentam este item como um dos mais presentes na cultura geral.

Na análise quanto aos valores pessoais dos pesquisados, o item C, cultura-de-tarefa (Atena) aparece com um índice de 20% das respostas, seguida do item D, cultura-existencialista (Dionísio) com 24%, demonstrando que embora Atena não seja a cultura predominante, suas características encontram-se como as ideais sob o ponto de vista dos colaboradores.

Como observou-se nos departamentos, a cultura de Dionísio ainda é uma tendência marcante entre os colaboradores da ABC. Neste aspecto, pode-se considerar que uma cultura maior, no caso a da sociedade onde a organização está inserida, interfere no comportamento adotado pelas pessoas.

A instabilidade do emprego e o incentivo à uma profissão são valores presentes na cultura ocidental e como resposta o indivíduo assume uma postura de envolvimento com o seu desenvolvimento profissional e assim as vitórias obtidas ao longo de sua carreira são geralmente avaliadas como conquistas

pessoais e não creditadas à uma organização, que apenas é responsável pelo seu cargo ou a sua função.

Quanto à maneira de pensar e aprender, os colaboradores valorizam o seu envolvimento na solução de problemas ou execução de uma tarefa e encaram suas atividades como parte de um processo, onde todos são responsáveis pela conquista do objetivo almejado e por este motivo sentem-se valorizados, pois segundo Handy (1991, p.60) “as culturas de Atena tendem a pensar em indivíduos como humanos de recursos, em vez de recursos humanos, vendo-os como responsáveis pelos seus destinos finais”.

A influência de Dionísio apresenta-se quanto à maneira de aprender, onde prevalece a convicção de que não há muito que aprender com os outros e sim através de experiências pessoais, enquanto que na cultura de Atena a capacidade de trabalhar em equipes auxilia no aprendizado. A combinação destas culturas leva ao surgimento de equipes envolvidas, mas com alguma reserva quanto ao comprometimento.

Quanto à maneira de influenciar e mudar, a cultura de Atena não se atém ao cargo, assim, a autoridade não deve ser apenas formal, mas relacionada ao reconhecimento da sabedoria e da especialização dos superiores por parte dos subordinados. Este também é o comportamento da cultura de Dionísio, acrescido da instabilidade dos motivos que serão considerados, podendo ser a especialização, a personalidade ou o cargo.

Para efetivar mudanças em Atena é imprescindível a negociação, onde a aceitação vai depender do envolvimento de todos podendo ser mais lenta do que o necessário, e para a cultura de Dionísio também é imprescindível deixar claro quais os benefícios que serão obtidos para que a mudança seja aceita..

A maneira de motivar e recompensar para a cultura-de-tarefa é relacionar os objetivos da organização aos seus objetivos pessoais, contudo, o reconhecimento não precisa ser através da promoção hierárquica, pois o avanço profissional é considerado tão ou mais importante que um cargo. O aumento de responsabilidade na execução das tarefas valoriza os funcionários com o perfil da

cultura de Atena, cuja motivação depende da diversidade de atividades, da procura da solução de problemas, da equipe com a qual trabalha e das oportunidades de crescimento profissional.

Para a cultura-existencialista, a motivação assume valores mais individualistas, não havendo a necessidade de reconhecimento público, tornando-a mais complexa do que em outras culturas. Ações generalistas tendem a ser encaradas como uma forma de enquadramento que não condiz com a forma de agir característica das pessoas com este perfil. A liberdade de agir, de falar e de determinar o uso de seu tempo é encarada como uma afirmação da sua competência profissional demonstrando o respeito de seus superiores ou colegas, sendo a forma de recompensa mais aceita pela cultura de Dionísio.

5.3 CONCLUSÕES

A análise apresentada neste capítulo, em especial a dos departamentos, apresentou a diversidade cultural existente na Empresa ABC, servindo de parâmetro para as ações futuras, permitindo a efetivação de mudanças com um menor número de conflitos.

Os resultados obtidos representam o modo de pensar e também a forma como os valores organizacionais são percebidos pelos pesquisados e portanto deve-se considerar também as interferências do ambiente externo, assim “quando se observa uma cultura, seja numa organização, seja na sociedade mais ampla, observa-se uma forma muito desenvolvida de prática social, influenciada por muitas interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais”(Morgan, 1986).

As organizações são formadas por indivíduos que além da vida profissional possuem uma vida pessoal e conseqüentemente refletem em seu ambiente de trabalho padrões do seu comportamento social. Quando Ford criou a primeira linha de montagem baseado na Organização Científica de Trabalho, declarou que a fábrica não era um salão de conferências, e que o operário deveria somente cumprir sua obrigação sem necessidade de contato pessoal. Com a evolução das

teorias administrativas comprovou-se que o ambiente, tanto interno quanto externo interfere no dia a dia das organizações e que como tal deve ser considerado nas ações gerenciais.

Os resultados obtidos servirão como uma ferramenta a ser utilizada nos processos de mudanças que, para serem bem sucedidos, precisam ser aceitos por todos os envolvidos e as resistências devem ser trabalhadas de acordo com o perfil de cada grupo, pois “as crenças e valores moldam uma *teoria* da empresa, a base de seu conhecimento, cuja aplicação constitui o conjunto de práticas específicas que caracterizam o produto e o modo de ser da empresa” (Pereira, 1997).

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES GERAIS

6.1 CONCLUSÕES

A identificação da cultura da Empresa ABC proposta pela presente pesquisa ateve-se à análise do questionário proposto, não pretendendo esgotar o assunto, mas sim configurar-se numa primeira ação voltada para a percepção da cultura organizacional de forma a facilitar a implementação ou modificação de novos processos organizacionais, pois segundo FLEURY (1995, p.27) “cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

A análise dos resultados desperta o interesse em aprofundar os estudos referentes à cultura da ABC, apontando a necessidade de complementação da pesquisa quantitativa com uma qualitativa, onde a observação e/ou entrevistas permitirão verificar a dicotomia entre “real” e “ideal”, de forma a avaliar o comportamento dos funcionários sob outra ótica, onde a percepção do comportamento esperado não interfira nas respostas.

Como o termo cultura organizacional é por demais abrangente e subjetivo, afirmações categóricas podem tornar-se temerárias e por este motivo, o presente estudo indica tão somente padrões de comportamento que fornecem diretrizes gerais, não cabendo aqui considerações sobre as vantagens de uma ou de outra cultura, mas sim as vantagens da adequação da cultura do grupo à cultura geral da organização.

A consciência das limitações de um estudo desta natureza esteve presente em todo o desenvolvimento deste trabalho, no entanto os resultados obtidos

confirmam a importância do tema e a relevância da identificação da cultura como uma fonte de informações a respeito das pessoas que compõem a organização.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

- Estudo dos processos de mudança, como forma de apreender a sistemática do comportamento dos funcionários frente à uma inovação cultural.
- Levantamento da cultura individual dos superiores da organização a fim de identificar a influência das lideranças na cultura dos grupos.
- Promover e acompanhar uma mudança na cultura organizacional diminuindo a diversidade cultural encontrada na Empresa ABC.
- Verificar a interferência do ambiente externo na cultura da organização minimizando a resistência as mudanças.

6.3 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNARDO, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas, vol. II, São Paulo: Atlas, 1993.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1982.

TROMPENAARS, Fons. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

HERZBERG, Frederick, Artigo: **Novamente:** como se faz para motivar funcionários?, 1964.

HERZBERG, Frederick, Artigo: **O velho sábio turco**, 1967.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. L. **Aprendizagem e inovação cultural**. São Paulo : Atlas, 1995.

PEREIRA, Maria J. L. B, FONSECA, João G.M., **Faces da decisão**. São Paulo, Makron Books, 1997.

TAVARES, Maria das Graças P. **Cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

6.4 BIBLIOGRAFIA

ZIEMER, Roberto. **Mitos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANEXOS

ANEXO A - Questionário

Assinale os números de 1 a 4 para cada alternativa de acordo com o que você acha que seja típico da EMPRESA, ou o que considera o mais próximo da forma como você vê sua EMPRESA (“1” representa o mais correto, “2” em segundo, “3” em terceiro e “4” o menos correto). Considere sempre o que VOCÊ VÊ NA EMPRESA ABC.

1 – Para a sua empresa, um bom superior:

- a)_____É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais.
- b)_____É impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Ele ou ela, exige dos colaboradores apenas aquilo que é exigido pelos outros superiores.
- c)_____Age de maneira igual com todos quando a questão é referente a tarefa a ser realizada. Ele (ou ela) usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.
- d)_____Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para a sua empresa, um bom colaborador:

- a)_____Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- b)_____É responsável e confiável, cumpre com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evita ações que surpreenda ou embarace seu superior.
- c)_____Motiva-se para cumprir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

d)_____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.

3 – Um bom colaborador da Empresa coloca em primeiro lugar:

- a)_____ As exigências pessoais de seu superior.
- b)_____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
- c)_____ Os requisitos da tarefa quanto as habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
- d)_____ As necessidades pessoais das pessoas.

4 – As pessoas que vão bem na Empresa:

- a)_____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- b)_____ São responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
- c)_____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
- d)_____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

5 – A Empresa trata o colaborador:

- a)_____ Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa.
- b)_____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- c)_____ Como um companheiro de trabalho que dedica suas habilidades e capacidades à causa comum.
- d)_____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6 – As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a):

- a)_____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.

- b) ____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
- c) ____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- d) ____ Interesse interior e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outro:

- a) ____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.
- b) ____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- c) ____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.
- d) ____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As tarefas são atribuídas de acordo com:

- a) ____ As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa.
- b) ____ A divisão formal das funções e responsabilidades dentro da Empresa.
- c) ____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.
- d) ____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

9 – Dentro da Empresa, a Competição:

- a) ____ É por poder e vantagens pessoais.
- b) ____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa (um cargo de gerente, por exemplo).
- c) ____ É pela excelência da contribuição para a realização da tarefa.
- d) ____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.

ANEXO B – Questionário

Agora que você respondeu todas as questões de acordo com o que você em sua EMPRESA, utilize a mesma forma para responder as questões abaixo, porém, colocando a importância de cada item de acordo com o que VOCÊ ACHA QUE DEVE SER.

Assinale os números de 1 a 4 para cada alternativa de acordo com o que você considera o mais próximo do correto (“1” representa o mais correto, “2” em segundo, “3” em terceiro e “4” o menos correto).

1 – Em sua opinião, um bom superior:

- a)_____É forte, decidido e firme, porém justo. Ele (ou ela) é protetor, generoso e tolerante com os colaboradores leais.
- b)_____É impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Ele ou ela, exige dos colaboradores apenas aquilo que é exigido pelos outros superiores.
- c)_____Age de maneira igual com todos quando a questão é referente a tarefa a ser realizada. Ele (ou ela) usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.
- d)_____Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para você, um bom colaborador:

- a)_____Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.
- b)_____É responsável e confiável, cumpre com os deveres e as responsabilidades da tarefa e evita ações que surpreenda ou embarace seu superior.
- c)_____Motiva-se para cumprir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéias e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.

d)_____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento de seus colegas.

3 – Um bom colaborador da Empresa coloca em primeiro lugar:

- a)_____ As exigências pessoais de seu superior.
- b)_____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
- c)_____ Os requisitos da tarefa quanto as habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
- d)_____ As necessidades pessoais das pessoas.

4 – Em sua opinião, as pessoas que vão bem na Empresa:

- a)_____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- b)_____ São responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
- c)_____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
- d)_____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais.

5 – Como você acha que a Empresa trata o colaborador:

- a)_____ Como uma pessoa de confiança, cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a Empresa.
- b)_____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- c)_____ Como um companheiro de trabalho que dedica suas habilidades e capacidades à causa comum.
- d)_____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6 – As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a) :

- a)_____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.

- b) ____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.
- c) ____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.
- d) ____ Interesse interior e prazer nas atividades a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

7 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outro:

- a) ____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.
- b) ____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.
- c) ____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.
- d) ____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

8 – As tarefas são atribuídas de acordo com:

- a) ____ As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a Empresa.
- b) ____ O organograma, que divide formalmente funções e responsabilidades dentro da Empresa.
- c) ____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.
- d) ____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

9 – Dentro da Empresa, a Competição:

- a) ____ É por poder e vantagens pessoais.
- b) ____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa (um cargo de gerente, por exemplo).
- c) ____ É pela excelência da contribuição para a realização da tarefa.
- d) ____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.